

INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES
CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL GENERAL

2010/2011



TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO INDIVIDUAL

**A IMPORTÂNCIA DA FORMAÇÃO EM LIDERANÇA
NAS FORÇAS ARMADAS:
SUBSÍDIOS PARA UM MODELO RENOVADO.**

DOCUMENTO DE TRABALHO

O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A FREQUÊNCIA DO CURSO NO IESM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOUTRINA OFICIAL DA MARINHA PORTUGUESA / DO EXÉRCITO PORTUGUÊS / DA FORÇA AÉREA PORTUGUESA.

João Jorge Botelho Vieira Borges
Coronel de Artilharia



INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES

**A IMPORTÂNCIA DA FORMAÇÃO EM LIDERANÇA NAS
FORÇAS ARMADAS:
SUBSÍDIOS PARA UM MODELO RENOVADO.**

**João Jorge Botelho Vieira Borges
Coronel de Artilharia**

Trabalho de Investigação Individual do CPOG 2010/11

Lisboa, 2011



INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES

**A IMPORTÂNCIA DA FORMAÇÃO EM LIDERANÇA NAS
FORÇAS ARMADAS:
SUBSÍDIOS PARA UM MODELO RENOVADO.**

**João Jorge Botelho Vieira Borges
Coronel de Artilharia**

Trabalho de Investigação Individual do CPOG 2010/11

Orientador:

Coronel Tir ADMil João Manuel de Castro Jorge Ramalhete

Lisboa, 2011



AGRADECIMENTOS

Ao Coronel João Ramalhete, orientador deste trabalho, pela disponibilidade permanente e pelos úteis e consequentes conselhos e sugestões.

Ao Tenente-General Guilherme de Sousa Belchior Vieira, a quem dedico este TII, pelo muito que me ensinou como cidadão e militar de excelência, mas também pela vasta obra publicada, umbilical e intemporalmente ligada à “liderança militar”.

Aos camaradas que me abriram importantes caminhos na fase de ruptura e construção: Major-General Aníbal Flambó, Coronel Rui Moura, Coronel Joaquim Borrego, Coronel Carlos Videira, Coronel Lúcio Santos, Capitão-de-Fragata Paulo Afonso, Tenente-Coronel José Rouco e Tenente-Coronel António Rosinha.

Aos distintos entrevistados (*vide* bibliografia), pelo tempo e saber que gentilmente me dispensaram, sustentado em experiências únicas e extraordinárias.

Aos conferencistas da Área de Ensino de Administração do IESM, pelos conhecimentos que me transmitiram e pelas mensagens que me marcaram.

À Dr.^a Cristina Cardoso, ao Coronel Maurício Raleiras e ao Capitão-Tenente António Peiriço, pelo apoio à revisão final.

Aos meus Comandantes, pelo muito que me ensinaram, na pessoa do Tenente-General José Manuel Santos de Faria Leal, meu primeiro Comandante como Oficial do QP, no CIAAC.

Aos auditores do CPOG 2010/2011, pela prestimosa e transparente colaboração numa entrevista, mas também pelo apoio transmitido ao longo do curso, através da sua compreensão, comentários e transmissão de experiências pessoais. Constituiu uma honra e um privilégio conviver com um distinto grupo de oficiais das Forças Armadas Portuguesas e das Forças Armadas de países amigos (Brasil, Moçambique e Timor-Leste), que pelo seu ser, saber e fazer, constituem, indiscutivelmente, uma referência como homens, militares e líderes.



ÍNDICE

Agradecimentos.....	i
Índice.....	ii
Resumo.....	iv
Abstract.....	v
Palavras-chave.....	vi
Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos.....	vii
Introdução	1
– Tema e definição do contexto.....	1
– Justificação do estudo	1
– Objecto de estudo e sua delimitação.....	2
– Objectivos da investigação	2
– Procedimento metodológico	2
– Organização.....	4
1. As Forças Armadas e a formação em liderança.....	6
a. Enquadramento conceptual	6
b. Liderança nas Forças Armadas	9
c. Um modelo de formação em liderança	11
d. Síntese conclusiva.....	12
2. Formação em liderança nas Forças Armadas Portuguesas	14
a. O passado recente.....	14
b. O “Estado da Arte”	15
c. Percepções.....	21
d. Desafios do futuro.....	23
e. Síntese conclusiva	25
3. Formação em liderança nas Forças Armadas de países aliados.....	28
a. Generalidades.....	28
b. EUA	28
c. Canadá.....	31
d. Espanha	32
e. França.....	33
f. Síntese conclusiva.....	34



4. Subsídios para um modelo renovado de formação em liderança	35
a. Linhas de acção para um modelo renovado	35
(1) Pressupostos	35
(2) Organização centralizada	36
(3) Formação descentralizada, mas integrada	37
(4) Doutrina transformacional	38
(5) “Formação de formadores” cuidada.....	39
(6) Investigação em contexto militar	39
(7) Cooperação valorativa	40
b. Novos órgãos de liderança para as Forças Armadas Portuguesas	40
c. Síntese conclusiva	42
Conclusões e Recomendações	44
-Conclusões	44
-Recomendações	46
Bibliografia.....	49

Índice de Anexos

Anexo A – Formação em liderança dos oficiais dos QP das FFAAP.....	Anx A-1
--	---------

Índice de Apêndices

Apêndice A – Tipologias da liderança.....	Apd A - 1
Apêndice B – Valores das Forças Armadas.....	Apd B - 1
Apêndice C – Níveis de liderança militar.....	Apd C - 1
Apêndice D – Modelos de formação em liderança nas FFAAP e de países aliados.....	Apd D- 1
Apêndice E – Entrevista sobre formação em liderança nas FFAAP.....	Apd E- 1
Apêndice F – Vectores e subsídios.....	Apd F - 1
Apêndice G – Novos órgãos de liderança para as FFAAP.....	Apd G - 1

Índice de Figuras

Figura n.º 1 – Metodologia para a renovação do modelo de formação em liderança.....	4
Figura n.º 2 – Pilares da formação nas FFAAP.....	7
Figura n.º 3 – Desafios do futuro e competências.....	25
Figura n.º 4 – Competências de liderança estratégica nos EUA.....	30
Figura n.º 5 – Modelo renovado de formação em liderança nas FFAAP.....	42



RESUMO

Este trabalho tem por objectivo principal contribuir para a criação de um modelo renovado de formação em liderança nas Forças Armadas Portuguesas, que desenvolva as competências de liderança dos militares portugueses e que, simultaneamente, reforce o prestígio da Instituição Militar nesta área do conhecimento.

Com base num modelo de análise constituído por seis variáveis, designadamente a organização, a formação, a doutrina, a formação de formadores, a investigação e a cooperação, identificam-se as lacunas e disfunções do “estado da arte” da formação em liderança nas Forças Armadas Portuguesas. O diagnóstico, circunscrito aos oficiais dos quadros permanentes, é complementado com as percepções decorrentes de entrevistas realizadas a dois universos distintos de oficiais das Forças Armadas Portuguesas. Analisam-se ainda, os desafios do futuro e os modelos de formação em liderança de países aliados, nomeadamente dos EUA, do Canadá, de Espanha e de França, identificando-se os ensinamentos mais adequados ao caso nacional.

Apesar do indiscutível prestígio das Forças Armadas Portuguesas e das recentes reformas desenvolvidas no âmbito do Ensino Superior Militar, conclui-se que a Instituição Militar não dispõe de um modelo de formação em liderança devidamente estruturado e funcional, para o desenvolvimento da liderança dos comandantes e líderes do futuro. Nesse sentido, identificam-se subsídios para um modelo renovado, tendo por base alguns pressupostos, e como respostas apresentam-se várias linhas de acção para a sua operacionalização, organizadas em consonância com as variáveis do modelo.

As conclusões sublinham que a formação em liderança é simultaneamente transversal, necessária, singular e útil nas (e para as) Forças Armadas Portuguesas. Destacam ainda, a necessidade de uma organização mais centralizada, com a criação de centros específicos de liderança, de uma formação descentralizada, de uma doutrina ao nível das Forças Armadas e dos Ramos, de uma formação de formadores cuidada, da necessidade de mais investigação sobre liderança em contexto militar e de mais e melhor cooperação interna e externa.

Finalmente, as recomendações operacionalizam as principais linhas de acção, tendo em consideração a criação dos mecanismos de articulação funcionais entre todos os actores da formação em liderança e a certeza de que, com determinação e com confiança e sob o lema “Portugal primeiro, os Portugueses sempre”, a importância da formação em liderança nas Forças Armadas Portuguesas será certamente consolidada.



ABSTRACT

The main purpose of this work is to contribute for the creation of a renewed model of leadership training for the Portuguese Armed Forces, to improve the leadership skills of the Portuguese military officers and simultaneously, enhance the prestige of the military institution in this area of knowledge.

Based on an analysis model consisting of six variables, namely organization, training, doctrine, training of trainers, research and cooperation, we identify gaps and dysfunctions of the “state of the art” of leadership training in the Portuguese Armed Forces. The diagnosis, occurring in the official permanent staff, is supplemented by insights derived from interviews with two distinct groups of officers of the Portuguese Armed Forces. We also analyze the challenges of the future and the models of leadership training of allied countries, notably the USA, Canada, Spain and France, identifying the most adequate lessons to the national case.

Despite the undisputed reputation of the Portuguese Armed Forces and the recent reforms taken under the Higher Military, it was concluded that the military does not have a structured and functional model of leadership training for the development of the commanders and leaders of the future. In this sense, we identify elements for a renewed model, based on assumptions, and as answers we present some lines of action for its operationalization, organized in line with the model variables.

The findings underline that leadership training is simultaneously transversal, unique and useful in (and for) Portuguese Armed Forces. They also emphasize the need for a more centralized organization, with the creation of specific centers of leadership, a decentralized training, a doctrine in the Armed Forces and in the Branches, a more cared training of trainers, the need for more research on leadership in the military context, and an improved internal and external cooperation.

Finally, our recommendations identify the main lines of action, taking into consideration the creation of mechanisms of coordination between all actors in the leadership training and the belief that, with determination and confidence under the motto "Portugal first, the Portuguese people always", the importance of the leadership training in the Portuguese Armed Forces will certainly be consolidated.



Palavras-chave

Comando, Cooperação, Direcção, Doutrina, Ensino Superior Militar, Forças Armadas, Formação, Investigação, Liderança, Modelo, Oficiais, Organização.

Key Words

Command, Cooperation, Management, Doctrine, Higher Military, Armed Forces, Training, Research, Leadership, Model, Military Officers, Organization.



Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

AM	Academia Militar
AFA	Academia da Força Aérea
art.º	Artigo
AWR	<i>US Army War College</i>
CAL	Corpo de Alunos
CADCOG	Curso de Actualização para o Desempenho de funções de Oficial General (Espanha)
CBC	Curso Básico de Comando
CCNG	Curso Complementar Naval de Guerra
CDA	<i>Canadian Defence Academy</i>
CEMC	Curso de Estado Maior Conjunto
CEMA	Chefe do Estado-Maior da Armada
CEME	Chefe do Estado-Maior do Exército
CEMFA	Chefe do Estado-Maior da Força Aérea
CEMGFA	Chefe do Estado-Maior General das Forças Armadas
CESEDEN	Centro Superior de Estudos da Defesa Nacional (Espanha)
CESM	Conselho do Ensino Superior Militar
CF	<i>Canadian Forces</i>
CFLI	<i>Canadian Forces Leadership Institute</i>
CHEM	<i>Centre des Hautes Études Militaires</i> (França)
CID	Comando da Instrução e Doutrina
CIAFA	Centro de Investigação da Academia da Força Aérea
CIFFA	Centro de Instrução e Formação da Força Aérea (AFA)
CINAMIL	Centro de Investigação da Academia Militar (AM)
CINAV	Centro de Investigação Naval (EN)
CISDI	Centro de Investigação de Segurança e Defesa (IESM)
CL	Centro de Liderança
CLE	Centro de Liderança do Exército (proposta)
CLEFA	Centro de Liderança Estratégica das Forças Armadas (proposta)
CLFA	Centro de Liderança da Força Aérea (proposta)
CLM	Centro de Liderança da Marinha (proposta)
CPAE	Centro de Psicologia Aplicada do Exército



CPC	Curso de Promoção a Capitão
CPOG	Curso de Promoção a Oficial General
CPOS	Curso de Promoção a Oficial Superior
CPSIFA	Centro de Psicologia da Força Aérea
CSL	<i>Center for Strategic Leadership</i> (USA)
CUEMFA	Curso de Estado Maior das Forças Armadas (Espanha)
DGPRM	Direcção-Geral de Pessoal e Recrutamento Militar
DIPLAEM	Divisão de Planeamento Estratégico Militar
DL	Decreto-Lei
DR	Decreto-Regulamentar
DSF	Direcção do Serviço de Formação
EALDEDE	<i>Escuela de Altos Estudios de la Defensa</i> (Espanha)
ECTS	<i>European Credit Transfer System</i>
EESPM	Estabelecimentos de Ensino Superior Público Militar
EESPM	Estabelecimentos de Ensino Superior Público Universitário Militar
EMA	Estado-Maior da Armada
EME	Estado-Maior do Exército
EMFA	Estado-Maior da Força Aérea
EMGFA	Estado-Maior-General das Forças Armadas
EN	Escola Naval
ESFAS	<i>Escuela Superior de las Fuerzas Armadas</i> (Espanha)
ESM	Ensino Superior Militar
EUA	Estados Unidos da América
FEL	Formação em Liderança
FFAA	Forças Armadas
FFAAP	Forças Armadas Portuguesas
GNR	Guarda Nacional Republicana
GCL	Gabinete de Comando e Liderança (proposta)
GPM	Gabinete de Psicologia da Marinha
Hip	Hipótese (s)
IHEDN	<i>Institut des Hautes Études de Défense Nationale</i> (França)
IAEM	Instituto de Altos Estudos Militares



IESM	Instituto de Estudos Superiores Militares (<i>Portuguese Joint Command and Staff College</i>)
IRSEM	<i>Institut de Recherche Stratégique de l'École Militaire</i> (França)
ISNG	Instituto Superior Naval de Guerra
MAI	Ministério da Administração Interna
MCT	Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior
MDN	Ministério da Defesa Nacional
NEL	Núcleo de Estudos de Liderança (proposta)
OCAD	Órgão Central de Administração e Direcção
OTAN	Organização do Tratado do Atlântico Norte
p. e pp.	Página e páginas
QC	Questão Central
QD	Questão Derivada
QP	Quadro (s) Permanente (s)
RDM	Regulamento de Disciplina Militar
SFPM	Sistema de Formação Profissional da Marinha
SSP	Superintendência dos Serviços de Pessoal
TII	Trabalho de Investigação Individual
TRADOC	<i>US Army Training and Doctrine Command</i>
UE	União Europeia
U/E/O	Unidades, Estabelecimentos e Órgãos



Introdução

– Tema e definição do contexto

O sistema político internacional alterou-se significativamente nos últimos anos, em particular depois dos ataques terroristas de 11 de Setembro de 2001, tornando-se mais incerto, complexo e perigoso. Por outro lado, a crise financeira e económica, que domina a agenda mundial desde 2008, tem já repercussões em termos sociais, políticos e de segurança e defesa. Para fazerem face a estes desafios, e às ameaças e riscos crescentemente globais, as Forças Armadas (FFAA) dos diferentes países, têm efectuado várias reformas e cumprido “novas” missões.

Neste cenário, os perfis e as competências dos quadros superiores das FFAA são hoje mais exigentes, o que impõe um esforço maior ao nível da Formação em Liderança (FEL), enquanto formação transversal.

Apesar do desempenho dos oficiais das Forças Armadas Portuguesas (FFAAP) ser percepcionado de forma globalmente positiva (tanto por entidades nacionais como estrangeiras), e das recentes reformas efectuadas no âmbito do Ensino Superior Militar (ESM), é fundamental estudar e melhorar a FEL, pois o futuro da Instituição Militar depende, em grande parte, dos líderes que for capaz de criar.

Assim, entendemos o tema “A importância da formação em liderança nas Forças Armadas” como um desafio de futuro, a ultrapassar através da análise cuidada do actual modelo de FEL e do levantamento dos necessários e adequados subsídios para a sua renovação.

–Justificação do estudo

Existem inúmeros estudos e teses sobre liderança, e designadamente sobre as competências e estilos de liderança, factores e requisitos, traços e princípios, características dos líderes, etc. No entanto, poucos trabalhos têm sido desenvolvidos e publicados sobre uma perspectiva macro da FEL nas FFAAP.

Sendo a FEL transversal à formação dos quadros dos três Ramos das FFAAP, no caso dos oficiais dos Quadros Permanentes (QP), cujas competências são directamente associadas ao desempenho de funções de comando, direcção ou chefia, o seu estudo assume particular acuidade. Por outro lado, os novos paradigmas da segurança e defesa, e as consequentes missões das FFAAP, têm exigido novas competências aos militares em geral e aos oficiais em particular, o que constitui um desafio para o estudo do desenvolvimento da liderança dos actuais e futuros comandantes, que idealmente se pretende que sejam também líderes.



Apesar do trabalho que vem sendo desenvolvido nas FFAAP nesta área do conhecimento, não existe ainda um manual de liderança militar, um centro de investigação em liderança, um mestrado ou doutoramento em liderança militar, ou mesmo outras actividades, organismos e processos conjuntos e concertados. Assim, entendemos que, à semelhança do que se vem fazendo noutros países aliados, a renovação do actual modelo de FEL poderá contribuir para formar melhores líderes, ao criar as necessárias e adequadas sinergias entre todos os actores, directa ou indirectamente ligados à formação.

–Objecto de estudo e sua delimitação

O objecto de estudo deste Trabalho de Investigação Individual (TII) engloba a formação específica em liderança nas FFAAP, enquadrável num modelo renovado, que desenvolva, de modo mais eficiente e eficaz, as competências dos líderes militares.

Este trabalho insere-se na área científica das ciências sociais e em face das limitações de espaço e tempo, circunscrevemos a nossa análise à FEL nas FFAAP. Considerando a grande diversidade de carreiras das categorias de oficiais, sargentos e praças, entendemos delimitar o universo de estudo aos oficiais dos QP das FFAAP, dado que são a categoria de militares às quais mais se exige em termos de competências de liderança, associadas estatutariamente a funções de comando, estado-maior, direcção e chefia.

–Objectivos da investigação

O objectivo principal desta investigação passa por contribuir para a criação de um modelo renovado de FEL nas FFAAP, que desenvolva as competências de liderança dos militares portugueses e que, simultaneamente, reforce o prestígio da Instituição Militar nesta área do conhecimento. Nesse sentido, procurar-se-ão atingir os seguintes objectivos específicos:

- Identificar e caracterizar as razões associadas directamente à importância da FEL nas FFAA;
- Estudar o “estado da arte” da FEL dos oficiais dos QP das FFAAP, identificando lacunas e disfunções, analisando percepções e perspectivando os desafios do futuro;
- Estudar e analisar os modelos de FEL dos oficiais dos QP das FFAA de países aliados;
- Identificar os contributos mais adequados e exequíveis para renovar o actual modelo de FEL dos oficiais dos QP das FFAAP.

–Procedimento metodológico

A Questão Central (QC), orientadora de todo o trabalho de investigação, é a



seguinte: **“Que modelo de formação em liderança deve ser adoptado pelas Forças Armadas Portuguesas para responder aos desafios do futuro?”.**

Desta QC decorrem Questões Derivadas (QD) e Hipóteses (Hip) orientadoras da pesquisa, as quais foram levantadas com base na experiência e conhecimento sobre a matéria, na leitura de vasta bibliografia, numa análise prévia sobre o “estado da arte” da FEL em Portugal e em vários países aliados e ainda em contactos pessoais estabelecidos com alguns dos principais actores do processo. Levantámos quatro QD e igual número de Hip, respectivamente:

QD1 - Que razões sustentam a importância da FEL nas FFAAP?

Hip1 - A necessidade, a singularidade e a utilidade reforçam a importância da FEL nas FFAAP.

QD2 - Quais as principais lacunas e disfunções existentes no actual modelo de FEL das FFAAP?

Hip2 - O actual modelo de FEL das FFAAP apresenta lacunas e disfunções ao nível estrutural e funcional, que aconselham a sua renovação.

QD3 - Quais as diferenças mais significativas entre os modelos de FEL das FFAA de países aliados e o modelo das FFAAP?

Hip3 - Os modelos de FEL das FFAA de países aliados apresentam especificidades que os distinguem do modelo português, designadamente a existência de órgãos específicos de liderança, com responsabilidades de formação, de doutrina e de investigação.

QD4 - Qual a variável chave para a renovação do actual modelo de FEL das FFAAP?

Hip4 - A organização, nomeadamente através da constituição de órgãos específicos de liderança, constitui a variável chave da renovação do modelo de FEL das FFAAP, pela criação de mais e melhores sinergias entre todas as variáveis do modelo e actores da FEL.

A metodologia de investigação (Figura 1) utiliza o método dedutivo, em que, a partir de um postulado se geram hipóteses, conceitos e indicadores, sustentados pelo estudo, pela análise comparativa e, em parte, por entrevistas.

Efectuámos inicialmente uma pesquisa bibliográfica e documental a partir de fontes nacionais e estrangeiras. Esta pesquisa foi enriquecida pelas entrevistas exploratórias

realizadas a peritos (nacionais e estrangeiros), nomeadamente professores, instrutores e investigadores de liderança ou de áreas afins. Realizámos ainda um conjunto adicional de 36 entrevistas qualitativas a dois grupos distintos: A - 11 oficiais gerais com responsabilidades directas na área da formação nos três Ramos das FFAAP; B - 25 Capitães-de-Mar-e-Guerra e Coronéis do Curso de Promoção a Oficial General (CPOG) 2010/2011.

O conjunto de 60 entrevistas, entendidas como método simultaneamente exploratório e qualitativo, constituiu uma mais-valia para o TII e em particular para o estudo das percepções.

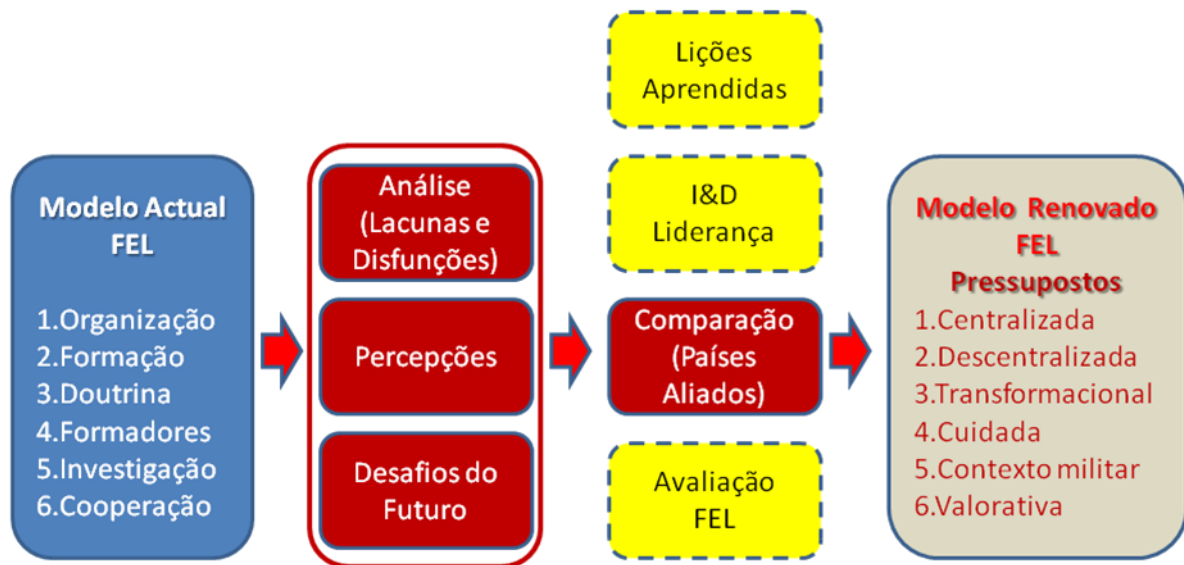


Figura 1 – Metodologia para a renovação do modelo de formação em liderança

–Organização

O presente TII, para além desta introdução e das conclusões, está organizado em quatro partes.

A primeira parte começa por um enquadramento conceptual, a que se segue uma abordagem sobre a FEL nas FFAA, destacando a sua importância e caracterizando um modelo teórico de análise.

A segunda parte inclui a caracterização do actual modelo de formação dos oficiais nas FFAAP, tendo por base variáveis adaptadas do modelo de *John Adair*¹, nomeadamente a organização, a formação, a doutrina, a formação de formadores, a investigação e a cooperação. Identifica ainda, as percepções dos oficiais das FFAAP relativamente ao modelo actual, através de entrevistas realizadas a dois grupos distintos e significativos em termos de experiência e conhecimento. Perspectiva de seguida, os desafios do futuro,

¹ Um dos grandes peritos em liderança, com mais de 40 livros publicados. De origem britânica, começou por efectuar estudos na *Royal Military Academy Sandhurst* (Adair, 2011:1).



relacionando-os com as novas competências exigidas aos oficiais e com a FEL nas FFAAP, e identifica, na parte final, as lacunas e disfunções do modelo actual.

A terceira parte analisa os modelos de FEL de países aliados, como os EUA, o Canadá, a Espanha e a França, e identifica os contributos mais adequados para as FFAAP.

A quarta parte levanta os pressupostos e subsídios mais adequados, oportunos e exequíveis para um modelo renovado de FEL das FFAAP, destacando a importância da criação de órgãos específicos de liderança nas FFAAP.

Finalmente, as conclusões e as recomendações são orientadas para a operacionalização do modelo renovado de FEL, de modo a reforçar a indiscutível importância da FEL nas FFAA.



1. As Forças Armadas e a formação em liderança

“Uma liderança eficiente cria empenhamento ao nível individual, coesão ao nível da pequena unidade e espírito de servir em toda a instituição. A obtenção da excelência é necessária em qualquer dos níveis.”
(Vieira, 2002: 15)

a. Enquadramento conceptual

As Forças Armadas, que estão estruturadas em três Ramos (Marinha, Exército e Força Aérea), no Estado-Maior-General das Forças Armadas (EMGFA) e em órgãos militares de comando, constituem um pilar essencial da Defesa Nacional e garantem, em exclusivo, a defesa militar da República (Lei 1, 2009). No cumprimento das suas missões, os militares, que prestam serviço sob diferentes formas, estão unidos pela condição militar, que pode ir até ao limite do sacrifício da própria vida na defesa da Pátria (DL 236, 1999).

Neste enquadramento, a formação nas FFAAP constitui um pilar fundamental para o desenvolvimento das competências dos militares, podendo ser entendida como um *“conjunto de actividades que visam a aquisição de conhecimentos, perícias, atitudes e formas de comportamento exigidos para o exercício de um cargo ou profissão.”* (EME, 2004: 34). Ponderando algumas diferenças conceptuais sobre a formação nas FFAAP², consideramos que, para efeitos deste trabalho, a formação nas FFAAP abrange:

- o ensino militar (associado à transmissão de saber já constituído)³;
- a instrução militar (orientada para a prática, aperfeiçoando a preparação militar e incutindo os valores da Instituição Militar);
- e o treino militar (de âmbito operacional ou técnico, aperfeiçoando conhecimentos práticos em condições tão próximas quanto possível das reais).

A formação nas FFAAP é baseada, normalmente, na metodologia da abordagem sistémica da instrução, e assenta em três pilares fundamentais (Figura 2):

- o institucional (que engloba a formação inicial⁴ e a formação contínua⁵);

² De acordo com o DL 236 (1999: artº 71 e 72), “o ensino e formação nas Forças Armadas” abrangem: o ensino militar e a formação militar (que por sua vez inclui a formação militar, a instrução e o treino). Os Ramos apresentam perspectivas teóricas ligeiramente diferentes, mas a prática, ao nível dos objectivos e das metodologias, é muito semelhante. Optámos pelo binómio Educação/Formação e pelas chamadas aprendizagens formais.

³ Nas FFAAP, o ensino básico e o secundário estão circunscritos aos Estabelecimentos Militares de Ensino, que incluem o Colégio Militar, o Instituto Militar dos Pupilos do Exército e o Instituto de Odivelas. O Ensino Superior Militar (ESM) engloba os seguintes Estabelecimentos de Ensino Superior Público Militar (EESPM): o Instituto de Estudos Superiores Militares (IESM), a Escola Naval (EN), a Academia Militar (AM), a Academia da Força Aérea (AFA) e a Escola de Serviço de Saúde Militar.

⁴ Destinada a proporcionar ao indivíduo a qualificação para o ingresso nas diferentes categorias, habilitando-o com os conhecimentos de base adequados ao exercício das funções estatutárias.

⁵ Engloba todos os processos formativos subsequentes à formação inicial, com o objectivo de actualizar e aprofundar os conhecimentos adquiridos.

- o funcional (que inclui o desempenho de funções em Unidades, Estabelecimentos e Órgãos - U/E/O);
- e o individual (autodesenvolvimento, por iniciativa do militar).

Ao longo deste trabalho abordaremos essencialmente o pilar institucional, em que a formação constitui uma responsabilidade primária da Instituição Militar.

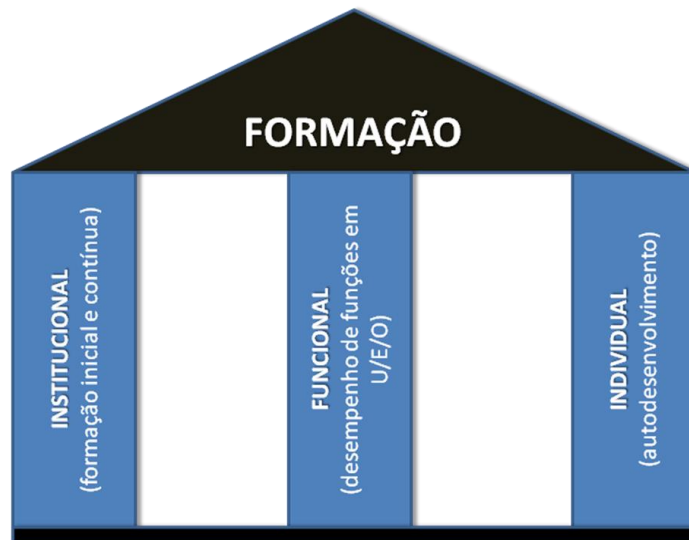


Figura 2 – Pilares da formação nas FFAAP

Na linha da doutrina dos EUA (FM 6-22, 2006), os objectivos da formação nas FFAAP são agrupados em três níveis distintos, mas complementares (EME, 2004: 22), associáveis a outras tantas áreas de competências (EME, 2002: 5-2), designadamente:

- Ser (atitudes; área comportamental ou interpessoal);
- Saber (conhecimentos; área científica ou conceptual);
- Fazer (aptidões; área militar ou técnica).

Apesar dos três Ramos das FFAAP comungarem os mesmos pilares e objectivos da formação, existem especificidades relacionadas com as diferentes categorias (oficiais, sargentos e praças), mas também com competências diferentes, que têm implicado modelos de formação distintos. Por outro lado, existem matérias transversais, que cruzam todos os actores das FFAAP e que exigem uma visão mais conjunta em termos de formação, como é o caso da liderança.

A liderança, enquanto disciplina da área científica das ciências sociais⁶, passou a ser alvo de uma investigação mais cuidada após a II Guerra Mundial. Os universos de trabalho, centrados inicialmente em contexto militar, alargaram-se ao contexto empresarial

⁶ MCMANUS (2009: 1) considera a liderança como uma disciplina académica “legítima”, justificando inclusivamente com a prática em universidades dos EUA como *Harvard*, *Richmond* e *Duke*. O Exército Brasileiro (2010: 1), que vem desenvolvendo uma série de projectos de investigação na área da “liderança militar”, considera-a inclusivamente como uma “ciência militar” (Castro, 2009: 77).



e da gestão (com o desenvolvimento das ciências sociais), construindo diferentes teorias e modelos de desenvolvimento da liderança. No espaço limitado deste TII não nos propomos desenvolver as teorias da liderança, no entanto, não podemos deixar de sublinhar a sua importância como instrumento da (e para a) formação em contexto militar.

As diferentes tipologias da liderança podem ser organizadas em “*quatro grandes áreas*:

- abordagens dos traços*;
- abordagens comportamentais*;
- abordagens situacionais*;
- abordagens da liderança carismática e transformacional.*” (Cunha *et al.*, 2007: 341)

Estas abordagens (Apêndice A), maioritariamente sustentadas por estudos efectuados em contexto militar, contêm ensinamentos importantes para a formação dos militares em geral e dos oficiais em particular (em especial a teoria da liderança transformacional de Bass e os modelos contingenciais de Fiedler e Hersey & Blanchard).

A liderança é um conceito que nas FFAA substituiu gradualmente a “arte de comando”, relacionada com a capacidade de influenciar e dirigir subordinados, e mais centrada no actor (líder) do que no processo (Jesuíno, 2005: 7).

Para efeitos deste trabalho, consideramos a liderança como “*a capacidade de um indivíduo para influenciar, motivar e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e o sucesso das organizações de que são membros.*” (House *et al.*, 1999: 184). Efectivamente, a liderança é um processo que envolve líderes, seguidores e situações, no sentido de agregar esforços em prol dos objectivos das organizações. No entanto, para que a liderança tenha lugar, é necessário que o grupo dos seguidores consinta a influência do líder e do seu estilo. E para que a influência se manifeste numa determinada situação, é necessário que existam alguns traços e competências (interpessoais, conceptuais ou cognitivas e técnicas), que se constituam em “sementes” do sucesso. A formação constitui o alimento desses traços e competências dos líderes, que os torna potencialmente mais eficientes e eficazes no desempenho das suas funções.

Como veremos, em contexto militar, a liderança assume uma especificidade única, que torna particularmente exigente a formação, nomeadamente no desenvolvimento de



competências de liderança⁷ dos futuros comandantes, que se pretende que sejam também líderes.

b. Liderança nas Forças Armadas

As FFAAP constituem uma Instituição estruturante da identidade nacional, responsável por assegurar a defesa militar da República. Nesse sentido, os militares são detentores de um “estatuto da condição militar”, que os distingue dos demais servidores do Estado. Esta condição militar caracteriza-se pela *“permanente disponibilidade para lutar em defesa da Pátria, se necessário com o sacrifício da própria vida”*, pela subordinação à hierarquia militar, pela aplicação de um regime disciplinar próprio, *“pela restrição, constitucionalmente prevista, do exercício de alguns direitos e liberdades”*, e pela *“adoção, em todas as situações, de uma conduta conforme a ética militar”*. (Lei 11, 1989)

Como administradores da violência armada, legítima e organizada, os militares têm assim, deveres acrescidos em prol da Sociedade que servem, sob a direcção e controlo do poder democraticamente instituído.

Nas diferentes funções que os militares desempenham ao serviço das FFAAP, sejam de comando, direcção ou chefia, estado-maior ou execução, devem estar legalmente legitimados para o cumprimento das missões. Neste âmbito, o comando é entendido como *“o exercício da autoridade [acompanhada da correspondente responsabilidade, que não é delegável] que é conferida a um militar para dirigir, coordenar e controlar comandos, forças, unidades e estabelecimentos”* (DL 236, 1999: artº 35). Entretanto, o conceito de “direcção e chefia” diz respeito aos “estabelecimentos e órgãos”, em vez dos “comandos, forças, unidades e estabelecimentos” relativos ao “comando” (DL 236, 1999: artº 36). O comando, a direcção e a chefia são assim, exercícios determinados pela autoridade legal, que permitem inclusivamente a utilização da força de forma letal (Abrial, 2009: 1). Na liderança, a autoridade emana do reconhecimento por parte dos subordinados e na convicção da entrega de todos para o cumprimento da missão.

O militar em funções de comando só é efectivamente um líder⁸ quando influencia o comportamento dos seus subordinados no sentido do cumprimento da missão e se torna

⁷ As competências, que constituem um referencial para o desenvolvimento e valorização da liderança, incluem um conjunto de saberes ou de domínios de execução técnica que as pessoas adquirem, quer por via do sistema formal de ensino, quer por via da formação profissional. As competências relacionadas com a eficácia dos líderes são normalmente agrupadas em interpessoais, cognitivas e técnicas.

⁸ Para Bazmi (2007) os líderes militares devem possuir as seguintes traços: visibilidade, coragem, credibilidade, integridade e honestidade, visão, sentido de responsabilidade, pensamento crítico, modéstia, dinâmica de grupo, motivação e disciplina.



num exemplo sustentado, simultaneamente, na lei e na ética. Para o Tenente-General Belchior Vieira (2006a: 14), os novos líderes militares devem ser ágeis, versáteis e adaptáveis, o que exige carácter, responsabilidade, coragem, lealdade, competência profissional, multiculturalidade, capacidade de relacionamento humano, agilidade mental, capacidade criativa e força de vontade. Mas para que existam estes líderes de carácter, que assumam a condição militar em todo o tempo e circunstâncias, e que cultivem valores indispensáveis à manutenção de um elevado grau de coesão e espírito de corpo nas FFAA, é necessário um esforço considerável e contínuo na formação e em especial na FEL.

Nas FFAA, Instituição que salvaguarda valores únicos (Apêndice B), as competências mais directamente relacionadas com as funções de comando, direcção ou chefia e estado-maior, são alvo de formação cuidada e integrada, normalmente organizada em três níveis de liderança (individual, grupo, estratégico), a que correspondem pesos diferentes das competências técnicas, interpessoais e cognitivas. Numa instituição em que a responsabilização é legítima e em que a obediência é obrigatória e enquadrada por um código de conduta, a preparação de comandantes que são simultaneamente líderes e liderados, tem necessariamente uma grande importância e uma especificidade única.

Assim, podemos associar a indiscutível importância da FEL nas FFAA, a três razões, respectivamente:

- Necessidade: associada à relação entre o desenvolvimento das competências de liderança e a maioria das funções estatutárias dos militares, nomeadamente com as de comando e em especial no caso dos oficiais; mas também à transversalidade da formação relativamente a todos os militares, que se pretende que sejam simultaneamente comandantes e líderes;
- Singularidade: associada à especificidade das FFAA, nomeadamente ao poder institucional, à condição militar, aos valores da hierarquia e da disciplina e sobretudo ao sacrifício da própria vida em prol da Pátria;
- Utilidade: relacionada com a maior eficácia e eficiência do desempenho, que constitui um investimento nos militares e um desenvolvimento do capital intangível das FFAA; mas também com a responsabilidade social das FFAA (prestação de serviços à comunidade), nomeadamente no que respeita à qualificação em liderança de quadros superiores da Nação.

Ao desenvolver competências de liderança nos servidores das FFAA, a FEL torna-



se assim determinante⁹ para o funcionamento de uma Instituição Militar, que tem nos seus comandantes e líderes a coluna vertebral do seu funcionamento.

c. Um modelo de formação em liderança

O estudo de um modelo de formação pressupõe o levantamento de um conjunto de variáveis directamente relacionadas com os objectivos da organização.

No caso particular da FEL, que por sua vez faz parte de um modelo mais alargado da formação, diferenciado para cada um dos Ramos das FFAA, existe um modelo de referência trabalhado por *John Adair*, que inclui cinco variáveis, todas importantes e não listadas por ordem de importância: estrutura; curso de liderança, campo de treino da liderança; formação de formadores; e órgãos de investigação e aconselhamento (Adair, 1970: 69).

Para efeitos deste TII¹⁰ consideramos adequada a adaptação do modelo de John Adair (que materializa uma matriz de trabalho), pois deste modo podemos analisar, de forma mais sistematizada, a FEL nas FFAAP ou nas FFAA de países aliados. Assim, para efeitos deste trabalho consideramos como variáveis de um modelo de FEL:

- Organização (modo como se encontra estruturada a FEL, considerando todos os actores envolvidos; relacionamento entre instituições e entidades directa ou indirectamente ligadas à FEL, que pode ser materializado em termos hierárquicos, funcionais ou técnicos);
- Formação (forma de conduzir a formação, nomeadamente no que respeita ao equilíbrio entre as sessões teóricas, práticas e teórico-práticas, à opção por diferentes níveis de liderança, aos cursos, estágios, ou conferências, e ao equilíbrio entre ensino, instrução e treino; métodos, processos e técnicas utilizados para multiplicar as possibilidades individuais de aprendizagem);
- Doutrina (conjunto normalizado de conceitos, informações, princípios e modos de acção, que servem de base às actividades da FEL; normalização assumida de procedimentos e de conteúdos científicos devidamente sustentados, que passam a constituir regra, preceito ou norma para cumprimento);
- Formação de formadores (qualidades dos formadores; acto de formar os

⁹ Mas não exclusiva, porque o desempenho de funções em U/E/O (que pode ser operacionalizado por coaching, mentoring, desempenho, promoção e transferência) e o autodesenvolvimento continuam a ter um papel importante.

¹⁰ Braz (2008: 26) utiliza o mesmo modelo de referência para a análise da formação inicial dos oficiais das FFAAP (aplicada aos EESPUM).



profissionais da FEL; acção de transmitir conhecimentos e competências a formadores, nos domínios técnico, dos métodos e das técnicas pedagógicas, acreditando-os perante a comunidade formativa);

- Investigação (processo sistemático de construção do conhecimento na área da liderança; suporte da doutrina e de todos os conteúdos, que se pode consubstanciar ao nível de centros de investigação específicos ou mesmo de unidades de investigação, por sua vez integradas em centros de áreas mais vastas do conhecimento; exige investigadores de carreira ou professores e militares com competências específicas, que possam criar conhecimento, com especial acuidade para o contexto militar);

- Cooperação com outras instituições (colaboração entre os diferentes actores da formação, no sentido de se alcançarem objectivos comuns; pode ser desenvolvida ao nível das FFAA de países aliados e amigos, mas também das universidades e centros de investigação civis, nacionais e estrangeiros; concretiza-se, normalmente, nas dimensões da investigação, formação e formação de formadores).

Estas seis variáveis constituem a base de uma matriz que aplicaremos, quer no caso nacional, quer no caso dos países aliados, para identificarmos, compararmos e melhorarmos modelos de FEL, que se traduzem em melhores líderes de organizações mais prestigiadas.

d. Síntese conclusiva

A formação constitui um dos pilares de sucesso das FFAA, como “instrumento” ao serviço do desenvolvimento dos militares e da própria Instituição Militar.

A liderança, enquanto capacidade de um indivíduo para influenciar, motivar e habilitar outros a contribuírem para o sucesso das organizações, tem especial acuidade nas FFAAP, enquanto instituição estruturante da identidade nacional, responsável por assegurar a defesa militar da República.

Sendo a liderança transversal a todos os actores das FFAAP, a FEL constitui um verdadeiro “estandarte”, sustentado pela condição militar, da qual se destacam os valores da hierarquia, da disciplina e o sacrifício da própria vida em prol da Pátria. A FEL assume especial acuidade na categoria de oficiais, em função do desempenho estatutário de funções de comando, chefia e direcção. E esta formação pode ser permanentemente revisitada, se analisada, criticada, avaliada e melhorada, tendo por base um modelo que compreenda as variáveis organização, formação, doutrina, formação de formadores,



investigação e cooperação.

Em resposta à QD1 validamos assim, a Hip1, ao considerarmos que a indiscutível importância da FEL está relacionada com a sua necessidade (em função da relação entre o desenvolvimento das competências de liderança e a maioria das funções estatutárias dos militares), com a sua singularidade (em função da especificidade das FFAA e dos seus servidores, nomeadamente no que respeita à condição militar) e com a sua utilidade (em função da relação com a maior eficácia e eficiência do desempenho, mas também com a responsabilidade social das FFAA). Estes considerandos decorrem do estudo e análise documental (forma dedutiva), mas também da análise das percepções, decorrente do vasto conjunto de entrevistas realizadas (Apêndice E).



2. Formação em liderança nas Forças Armadas Portuguesas

“É no exercício das funções de comando que se revela a essência da profissão militar.”
(Ferreira, 2004: 49)

a. O passado recente

A FEL nas FFAAP passou a ter maior protagonismo na formação dos militares, após a II Guerra Mundial, na linha de ensinamentos trazidos dos EUA e da cooperação com a Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN).

Com a entrada na Guerra do Ultramar, entre 1961 e 1974, a EN, a AM e os Institutos Militares (ISNG e IAEM) passaram a incluir nos seus programas as disciplinas de “sociologia geral”, “psicologia, pedagogia e arte de comandar”, ética militar”, “deontologia militar” e “organização e arte de comando”. O oficial era entendido como um “chefe e condutor de homens” e as matérias ministradas tinham como principais referências bibliográficas “A Arte de ser Chefe” (Courtois, 1956), os “Diálogos sobre o Comando” de *André Maurois* e “*Le fil de L’Épée*” do General *Charles de Gaulle*. Ao nível da instrução e do treino militar, os três Ramos das FFAAP tinham uma preocupação especial com o “comando” e a “deontologia militar”, cimentando-se, em todas as situações e actos, as virtudes militares, a importância da autoridade, da disciplina e da hierarquia. As temáticas variavam entre a natureza, missão, qualidades, funções e defeitos do chefe, e os elementos da arte de comandar, no entanto, “*o exemplo continuou a ser a grande escola do comando*” (Santo, 2005).

Os conceitos de liderança, adoptados dos EUA ou da OTAN eram diluídos na “arte de comandar”¹¹. Esse esbatimento tinha a montante razões do foro ideológico, associadas ao facto da liderança ter relação directa com valores como a criatividade, a iniciativa e o carisma, incómodos a um regime que se confrontava, interna e externamente, com novos valores e princípios da comunidade internacional. Por outro lado, a Guerra do Ultramar impunha outras exigências ao comando, como a iniciativa, a coragem, a solidariedade e o patriotismo, e no final da guerra, o confronto entre obedecer e patriotismo (a razão pela qual os militares arriscaram as suas vidas) (Santo, 2005).

Logo após a revolução de Abril de 1974, houve uma reacção de aversão às temáticas da liderança, associadas a autoridade, disciplina e conservadorismo, pelo que a formação nesta área foi então marcada sobretudo pelos (bons e maus) exemplos. A partir

¹¹ Entendida como “*a arte de manejar os homens, convencê-los a realizar um trabalho de conjunto eficiente, de modo a que se consiga o objectivo visado, isto é, consiste nos métodos empregados para obter a cooperação dos outros para a consecução de um objectivo comum.*” (Cupertino, 1985: VIII/14).



de 1976, com a opção pelas ciências sócio-militares, passaram a fazer parte dos planos de curso das “academias militares” novas disciplinas como “Psicologia Militar” e “Psicologia Social” (EN), “Chefia e Arte de Comando” (AM) e “Psicologia Geral e Social” (AFA). No entanto, os exercícios práticos de liderança resumiam-se à sala de aulas, não havendo coordenação com outras temáticas ou mesmo entre o ensino, a instrução e o treino militar.

A “revolução” na área da liderança nas FFAAP só teria lugar na segunda metade dos anos oitenta, em parte por iniciativa de um grupo de militares que desempenhavam funções nestas áreas nas três “academias militares” (Cajarabille, 1984). Para além da inclusão de novas disciplinas directamente relacionadas com a liderança, houve uma opção deliberada por aulas práticas, devidamente coordenadas e integradas com a instrução e o treino militar (modelo britânico). Em 1994, e depois de visitarem centros de estudo e investigação em liderança nos EUA, o Tenente-General Belchior Vieira e o Tenente-Coronel Cardoso de Sousa, viriam a ter um papel importante na abertura às novas teorias (publicando um manual) e sobretudo na ligação entre o ensino, a instrução e o treino militar (na AM).

Na segunda metade dos anos noventa, as FFAAP alargariam o espaço de intervenção da liderança à sociedade civil (a responsabilidade social), através da organização e realização de cursos de pequena duração (pelos EESPUM e em especial pela AM¹², mas também pela Escola de Fuzileiros), a jovens universitários, mas também a gestores e outros quadros superiores, no âmbito de parcerias com universidades, empresas e instituições. Esta nova valência de responsabilidade social passou a transformar a liderança em mais um vector de projecção das FFAAP na sociedade civil, inclusivamente com vantagens acrescidas para a formação dos formadores e dos cadetes (por reciprocidade), consolidação de conhecimentos e cooperação com outras instituições.

b. O “Estado da Arte”

A formação, enquanto sistema nas FFAAP, compreende um conjunto de actores e um ciclo, que se pode resumir à missão, identificação de competências, levantamento das necessidades de formação, formação propriamente dita e controlo da própria formação. Apesar de comungarem genericamente este ciclo, existem singularidades organizativas ao nível dos Órgãos Centrais de Administração e Direcção (OCAD) mais directamente

¹² O primeiro curso teve lugar em 1998, como resultado de uma iniciativa conjunta entre a AM e a Universidade do Minho. Seguiram-se mais 13 edições e cursos com outras instituições (que formaram mais de 500 jovens).



relacionados com a formação nos três Ramos, nomeadamente:

-na Marinha (DL 233, 2009) existe uma Direcção do Serviço de Formação (DSF) na dependência da Superintendência dos Serviços do Pessoal (SSP), enquanto a EN (na directa dependência do Chefe do Estado-Maior da Armada - CEMA) e as escolas e centros de formação do Sistema de Formação Profissional da Marinha¹³ (SFPM), fazem parte dos órgãos de base;

-no Exército (DL 231, 2009) existe um Comando da Instrução e Doutrina (CID), que tem na sua dependência hierárquica, entre outras U/E/O, a Direcção de Doutrina, a Direcção de Formação e a Direcção de Educação, enquanto a AM (na directa dependência do Chefe do Estado-Maior do Exército - CEME), as escolas práticas, os centros de formação geral e os regimentos fazem parte dos órgãos de base;

-na Força Aérea (DL 232, 2009) existe um Comando da Instrução e Formação da Força Aérea (CIFFA), do qual dependem directamente a AFA, uma Direcção de Instrução, o Centro de Formação Militar e Técnica da Força Aérea, o Centro de Recrutamento e as unidades de instrução.

Para além das discrepâncias em termos da designação dos OCAD e dos órgãos de base, existem diferenças em termos organizativos, de relações de comando, técnicas e funcionais. No entanto, a formação dos militares tem algumas similaridades, em especial no que respeita à carreira de oficiais dos QP, o que implica modelos semelhantes e áreas de formação transversais, com especial acuidade para a liderança militar.

Como o modelo de FEL¹⁴ não está dissociado do modelo de formação do oficial do QP, fazemos de seguida uma associação entre a FEL e a componente formativa ao longo da carreira.

O recrutamento e selecção são efectuados pelos três Estabelecimentos de Ensino Superior Público Universitário Militar (EESPUM- EN, AM e AFA) ao universo de jovens concorrentes, detentores do 12.º ano, tendo por base perfis profissionais e de competências (incluindo de liderança). Os jovens admitidos nos EESPUM efectuam a formação inicial, ao longo de cinco anos, ficando detentores do Grau de mestre, sendo admitidos como oficiais dos QP com o posto de Guarda-Marinha/Alferes. O ensino ministrado na formação inicial prepara os futuros oficiais para o desempenho de funções ao longo da carreira, com

¹³ As escolas e centros de formação do SFPM incluem: Escola de Fuzileiros; Escola de Hidrografia e Oceanografia; Escola de Mergulhadores; Escola de Tecnologias Navais; centros de instrução; e Escola de Autoridade Marítima (legislação própria).

¹⁴ O (excelente) trabalho de investigação de Santos (2008), avalia o actual modelo de formação na área da liderança (oficiais do QP do Exército, em três situações tipo: paz, guerra e operações de apoio à paz).



o adequado equilíbrio nas seguintes vertentes fundamentais:

- Formação científica, com vista a assegurar a aquisição dos conhecimentos essenciais ao permanente acompanhamento da evolução do saber (Saber);
- Formação técnica, destinada a satisfazer as qualificações profissionais indispensáveis ao desempenho das funções militares (Fazer);
- Formação comportamental, sustentada numa sólida educação militar, moral e cívica, tendo em vista desenvolver os atributos de carácter, sentido do dever, honra, lealdade, culto da ordem e da disciplina (Ser).

Durante este período de formação inicial, a “liderança” é ministrada de dois modos distintos:

- Teórico, no âmbito da formação científica e técnica (da responsabilidade da Direcção de Ensino), com disciplinas que conferem os conhecimentos necessários para o entendimento da liderança enquanto ciência e arte, sendo-lhes atribuídas unidades de crédito *European Credit Transfer System* (ECTS – 6,5 na EN, com Comportamento Organizacional I e II; 5 na AM, com Ética e Liderança; e 6,5 na AFA, com Comando e Liderança);
- Prático, ao nível da formação comportamental (da responsabilidade do Corpo de Alunos - CAL), em coordenação com a Direcção de Ensino (e apoio dos centros de psicologia e U/E/O); da realização de cursos específicos de pequena duração (caso da Marinha, no 5º ano, com um estágio de liderança de duas semanas na Escola de Fuzileiros¹⁵); da realização de exercícios práticos – Blocos de Liderança - que colocam à prova as competências de liderança (na AM em exercícios de formação militar ao longo dos primeiros 4 anos e no comando de tropas no 5º ano; na AFA em exercícios práticos, em Ovar, no 3º ano); da prática, avaliação e aconselhamento nas várias funções diárias, desde “aluno de dia” a “comandante de Companhia” e em actividades no âmbito da preparação física e de adestramento militar.

Terminada a formação inicial, o oficial desempenha as suas funções estatutárias como oficial subalterno e 1.º Tenente/Capitão. Neste período, o processo de aprendizagem ao nível da liderança é essencialmente prático, decorrente do desempenho, do processo

¹⁵ Inclui um departamento de formação em comportamento organizacional. Constitui, na prática, um “Centro de Liderança da Marinha” desde 1993. Ministra ainda cursos de liderança para: promoção a marinheiro (10 dias úteis); formação de sargentos (20 dias); promoção a sargento-chefe (20 dias).



formal e informal de avaliação do mesmo e da auto-aprendizagem desenvolvida por cada oficial.

Apesar de oficiais do mesmo posto dos três Ramos das FFAAP terem a mesma condição militar, assente na disciplina e na hierarquia, o comando de unidades tão diferenciadas como uma companhia, um navio ou uma esquadrilha, apresenta especificidades que é necessário salvaguardar ao nível da missão, da situação, do ambiente, dos meios disponíveis e mesmo da FEL.

No caso da Marinha, não existe qualquer curso específico de promoção ao posto de 1.º Tenente mas, em alternativa, os oficiais subalternos de Marinha adquirem uma especialidade, com formação específica ao longo de um ano lectivo. Existe ainda um estágio para comandantes e imediatos de unidade naval (entre os postos de 2.º Tenente e Capitão-de-Fragata), que apesar de não dispor de matérias específicas de liderança, prepara os jovens oficiais com os conhecimentos técnicos relativos ao comando de um navio.

Para os oficiais subalternos do Exército, existe um Curso de Promoção a Capitão (CPC), com a duração de cerca de seis meses, e para os da Força Aérea, um Curso Básico de Comando (CBC), com a duração de cerca de dois meses, cursos onde são ministradas matérias de âmbito técnico relacionadas com o desempenho de funções de Capitão (comandante de unidade de escalão Companhia ou Esquadrilha ou funções de estado-maior). Nestes cursos são ministradas matérias específicas de liderança, quer de âmbito teórico, quer de exercícios práticos.

Até ao posto de Capitão-Tenente/Major os oficiais desempenham as suas funções e podem frequentar cursos de especialização, actualização e qualificação, que na sua grande maioria não contemplam matérias específicas de liderança.

No último ano de 1.º Tenente/Capitão (cerca de 10 anos após a formação inicial) os oficiais dos três Ramos frequentam o Curso de Promoção a Oficial Superior (CPOS) no IESM. Neste curso de promoção, é ministrada uma área específica de liderança, já devidamente integrada com os restantes cursos do IESM. Com a duração de dois semestres, o CPOS tem por objectivo preparar os oficiais com as competências e conhecimentos técnico-militares necessários para o desempenho de funções e cargos como oficiais superiores. O ensino da liderança desenvolve-se ao nível de liderança individual, incidindo o esforço no desenvolvimento de competências pessoais de liderança, através do estudo dos elementos-chave do processo de liderança de nível individual, como: comunicação; desenvolvimento e motivação; objectivos; líder. Os conteúdos da disciplina



de “Comando e Liderança”¹⁶ incluem vinte tempos escolares, dos quais 70% em lições pelo professor da cadeira, 20% em conferências por conferencistas externos e 10% em trabalhos de aplicação individual.

Mais tarde, alguns oficiais são escolhidos (na sua maioria no posto de Capitão-Tenente/Major) para frequentarem o Curso de Estado-Maior Conjunto (CEMC), curso de qualificação com a duração um ano lectivo (os oficiais do Exército frequentam, imediatamente antes, o CEM-Exército, com a duração de um semestre). Este curso destina-se a preparar os oficiais superiores das FFAAP para o desempenho de funções em estados-maiores conjuntos nacionais e internacionais, desenvolvendo-se o ensino da liderança ao nível grupal. O foco do “Comando e Liderança” centra-se no desenvolvimento de competências grupais de liderança, através do estudo dos elementos-chave do processo de liderança na organização, a saber: grupo; inteligência emocional; líder; negociação e gestão de conflitos. Os conteúdos incluem 24 tempos escolares, 33% dos quais em lições, 17% em conferências e 50% em trabalhos de aplicação de grupo (tarefas práticas com discussão).

No caso da Armada é ainda ministrado o Curso Complementar Naval de Guerra (CCNG), no IESM, com a duração de 12 semanas, para Capitão-de-Fragata, o qual inclui 30 tempos escolares dedicados ao módulo de Comportamento Organizacional (2 práticas, 8 conferências e 20 lições).

No caso do Exército e da Força Aérea é ainda ministrado o “Curso de Comando” (no IESM para o Exército e na AFA para a Força Aérea), que constitui um curso de qualificação destinado a coronéis que em breve assumirão funções de comando (de Regimento ou de Unidade Base). Este curso tem quatro tempos escolares destinados à liderança de âmbito estratégico, resumidos a duas conferências (experiências de comando) seguidas de debate.

Entretanto, os oficiais escolhidos pelos Ramos para o desempenho dos mais altos cargos das FFAAP, frequentam no IESM, no posto de Capitão-de-Mar-e-Guerra/Coronel, o CPOG, cerca de 25 anos após a formação inicial. Com a duração de dois semestres, o CPOG tem por finalidade habilitar os oficiais com a preparação necessária para o exercício de funções específicas de oficiais gerais. O ensino da liderança desenvolve-se ao nível da liderança estratégica. O objectivo do “Comando e Liderança” consiste no desenvolvimento de competências estratégicas de liderança ao nível da organização, tendo por base a ambiguidade, complexidade e sobrecarga informacional, a saber:

¹⁶ O CPOS-Marinha inclui ainda um módulo de Comportamento Organizacional na unidade curricular de Gestão das Organizações, com 14 tempos escolares.



desenvolvimento de uma estratégia; definição de estruturas; percepção do sistema. Os conteúdos incluem 20 tempos escolares, totalmente atribuídos a conferências proferidas por militares e civis externos ao IESM.

A FEL dos oficiais dos QP das FFAAP é assumida como uma área transversal, com grande importância para o desempenho das funções ao longo da carreira (Anexo A). As diferenças ao nível dos Ramos, fundamentadas na especificidade inerente à diversidade das funções, situam-se essencialmente na formação inicial, com opções diferentes entre a EN (menos teoria e cursos práticos mais concentrados no tempo) por um lado e a AM e AFA por outro (mais teoria e exercícios práticos escalonados ao longo da formação). A parte relativa à formação contínua ministrada no IESM foi entretanto normalizada e inclusivamente reorganizada em três níveis: individual, grupal e estratégica. Estes três níveis estão bem estruturados (Apêndice C), sendo ainda necessário fazer pequenos reajustamentos no CEMC e no CPOG, sobretudo no que respeita à necessária componente prática (na linha de uma proposta de Paulo Lourenço Afonso, de 14Abr2009).

Mais recentemente, e no âmbito da reforma do ESM (Pereira, 2010), a AM apresentou superiormente (com parecer do Conselho do Ensino Superior Militar - CESM) uma proposta de novo ciclo de estudos conducente ao grau de Mestre em “Liderança – Pessoas e Organizações”, a qual mereceu despacho favorável por parte do Ministro da Defesa Nacional (MDN) em 23 de Novembro de 2010. É um processo que terá consequências positivas para a FEL, desde a doutrina à investigação, passando pela formação de quadros superiores das FFAAP.

Em termos doutrinários e apesar de todo o trabalho que vem sendo desenvolvido nos vários EESPUM, não existe um manual de liderança oficial aprovado por qualquer dos Ramos. Os vários estabelecimentos dispõem de sebatas e outras publicações de referência, sem que as mesmas tenham a chancela dos respectivos órgãos responsáveis pela doutrina¹⁷.

No que se refere à formação de formadores, os oficiais responsáveis pela formação nesta área do conhecimento têm formação em diversas áreas científicas, que por sua vez é realizada em várias instituições formadoras, maioritariamente universidades portuguesas (mestrados e doutoramentos em comportamento organizacional no ISPA e no ISCTE). Não existe inclusivamente um curso específico de formação de formadores em

¹⁷ Nas FFAAP a responsabilidade primária da Doutrina Militar Conjunta é do EMGFA (DIPLAEM). No Exército, é do CID, enquanto na Marinha e na Força Aérea cabe aos respectivos Estados-Maiores.



liderança para as FFAAP¹⁸, havendo cooperação pontual para este efeito com as FFAA de países aliados (Reino Unido e EUA – mas em decrescendo, em função de restrições orçamentais).

Em termos de investigação, e apesar da criação dos centros de investigação nos diferentes EESPUM¹⁹, com linhas de investigação na área da liderança (IESM e AM), existem poucos projectos²⁰. Entretanto, os projectos de docentes militares com formação específica nesta área são enquadrados pelos centros de investigação das universidades onde frequentam os respectivos mestrados e doutoramentos. Por outro lado, os centros de psicologia²¹ efectuem trabalhos de investigação que poderiam ser enquadrados pelos centros de investigação dos EESPUM (dado que não existe qualquer centro de investigação em liderança ou em psicologia militar).

A cooperação tem sido desenvolvida separadamente pelos diferentes EESPUM, em função de necessidades específicas e normalmente com instituições universitárias, por reciprocidade formativa e através dos respectivos centros de investigação. É o caso dos cursos de liderança ministrados pelos EESPM a jovens universitários (15 dias) ou empresários (uma semana). Estes cursos, que a AM ministra desde 1998²², em protocolo com várias universidades e empresas, tem projectado na sociedade civil uma imagem de excelência pedagógica e de elevada competência profissional dos militares, constituindo-se num vector de projecção (responsabilidade social) da Instituição Militar. Por limitações orçamentais, as acções de cooperação com instituições congéneres, quer ao nível de cursos, quer ao nível de visitas e outros intercâmbios, têm sido gradualmente reduzidas.

c. Percepções

A caracterização do actual modelo de FEL nas FFAAP (Apêndice D) levou-nos à identificação de algumas lacunas e disfunções, que idealmente deveriam ser consolidadas através de mecanismos de avaliação rigorosos e prolongados ao longo das carreiras²³, ou

¹⁸ No tirocínio, os aspirantes da AM frequentam um curso de formação em formadores que os habilita, com o Certificado de Aptidão Pedagógica, a leccionar liderança.

¹⁹ No IESM, o Centro de Investigação de Segurança e Defesa - CISDI; na EN, o Centro de Investigação Naval - CINAV; na AM, o Centro de Investigação da AM – CINAMIL; e na AFA, o Centro de Investigação da AFA – CIAFA.

²⁰ Na AM, aprovado pelo EME para 2010-2011: *Competências de Comando e Liderança: Contributos para uma Formação Avançada*.

²¹ Centro de Psicologia Aplicada do Exército (CPAE), Gabinete de Psicologia da Marinha (GPM) e Centro de Psicologia da Força Aérea (CPSIFA).

²² Em 2011 estão previstos sete cursos: Repsol, BCP 1, BCP 2, ANJE, Caixa Agrícola, FCT/UN e UM. Outras estão ainda em fase de negociação.

²³ Existem vários métodos de análise de liderança devidamente aferidos nas FFAA de países aliados



mesmo de inquéritos e entrevistas a amostras representativas das categorias e postos. Considerando a inexistência destes mecanismos e de outros dados ou inquéritos (nas FFAAP), optámos pela realização de entrevistas a dois universos “específicos” e “homogéneos”.

Estas entrevistas qualitativas, com questões de resposta aberta devidamente estruturadas, visam identificar as percepções relacionadas com as questões essenciais da FEL nas FFAAP. Numa primeira fase, as entrevistas realizadas a professores, investigadores e comandantes/directores/chefes, foram bastante úteis em termos de exploração e de preparação para a fase seguinte. Na segunda fase, as entrevistas incluíram dois grupos distintos, a saber: A - 11 oficiais gerais, com responsabilidades directas na área da formação, nos três Ramos das FFAAP; B - 25 Capitães-de-Mar-e-Guerra e Coronéis do CPOG 2010/11.

Tendo por base as entrevistas realizadas na segunda fase (e que incluem cinco questões), podemos identificar algumas percepções valorativas para o trabalho em curso, designadamente (Apêndice E):

- Que, para fazermos face aos desafios do futuro, deveremos desenvolver nos oficiais das FFAAP as seguintes competências: multiculturalidade; capacidade de antecipação; comunicação; visão estratégica; inteligência emocional; e domínio das línguas estrangeiras;
- Que os diferentes modelos teóricos de desenvolvimento da liderança são adequados ao contexto militar (67%), devendo haver um esforço permanente em seleccionar os que mais se adaptam à especificidade das FFAAP;
- Que as situações mais exigentes em termos de liderança, tiveram lugar no exercício de funções de comando e direcção (94%, desde navio/companhia/esquadra a regimento/base/oficinas), que implicaram acções excepcionais ao nível da decisão, relacionadas maioritariamente com a gestão de pessoas (86%, sendo 36% das quais em operações ou exercícios). A descrição, cuidada e sentida, das diferentes situações pode constituir uma mais-valia, se utilizada devidamente em proveito de um manual de liderança das FFAAP;
- Que apesar da importância indiscutível da FEL nas FFAA, esta apresenta lacunas, tanto ao nível da quantidade como da adequabilidade (47% insuficiente e adequada; 42% suficiente e desadequada). Para a maioria dos oficiais da Marinha e da Força Aérea, a FEL

(EUA, Canadá, Reino Unido), designadamente: MLQ (*Multifactor Leadership Questionnaire*); FIRO-B (*Fundamental Interpersonal Relations Orientation – Behavior*) e MBTI (*Myers-Briggs Type Indicator*).



de que foram alvo, foi suficiente e adequada, em especial na formação inicial; no caso dos oficiais do Exército, a maioria considerou que a FEL terá sido desadequada. Entre as sugestões destacam-se a necessidade de reforçar a componente prática, de incluir mais estudos de casos e de integrar a formação inicial com a contínua;

- Que a criação de um centro de liderança (CL) das FFAAP constitui uma prioridade para o reforço da importância da FEL (61% a favor, dos quais 22% com reservas; e 33% contra). Entre os que concordam com a sua criação, cerca de 42% consideraram que a sua localização deveria ter lugar no IESM (dependência do Chefe do Estado-Maior General das Forças Armadas - CEMGFA), enquanto 17% consideraram que deveria ter lugar nos Ramos. Foram sublinhadas as seguintes preocupações: necessidade de se respeitar a especificidade dos Ramos; doutrina e formação de formadores deveria ser centralizada no IESM; constituem ainda limitações, a reduzida “massa crítica” e as relações (ainda) complexas entre todos os actores da FEL nas FFAAP.

d. Desafios do futuro

Existe uma relação directa entre os desafios que os militares portugueses terão de ultrapassar no futuro e algumas das suas competências, nomeadamente as que estão mais associadas à liderança.

Os estudos mais ou menos complexos relativamente ao futuro (que aqui não desenvolveremos), sejam eles no âmbito das relações internacionais ou da polemologia, apontam para a continuidade de um ambiente internacional volátil, incerto e perigoso. A par da deslocação gradual do centro do poder mundial do Atlântico e da Europa para o Pacífico e mesmo para o Índico e para a Ásia, tudo aponta para que os diferentes actores se confrontem crescentemente com ameaças e riscos globais, como o terrorismo transnacional, a proliferação das armas de destruição maciça, o crime organizado, a ciberguerra, a pirataria marítima, os atentados ao ecossistema, ou os movimentos demográficos. As FFAA continuarão a participar na defesa colectiva, no âmbito de alianças, em teatros de operações longe das fronteiras físicas do território nacional. A nível interno, actuarão crescentemente concertadas com outros actores, como as forças e serviços de segurança, a protecção civil, e os serviços de informações. Crescentemente profissionalizadas, as FFAA terão provavelmente menos efectivos e mais tecnologia, organizarão mais forças conjuntas e combinadas, e continuarão a ter a flexibilidade suficiente para simultaneamente fazerem a guerra e construírem a paz. Os combates serão crescentemente assimétricos, o que levará as FFAA a combaterem ao lado do (e



paradoxalmente contra o) povo, “*na rua, em casa, no campo, [onde] todas as pessoas constituem o campo de batalha*” (Smith, 2008: 22). As fronteiras entre os níveis tático, operacional e estratégico da guerra, serão mais ténues, e os militares terão maior autonomia e responsabilidade nos diferentes escalões, o que implica o desenvolvimento da competência “tomar decisões” aos mais baixos escalões. Por outro lado, será maior a pressão dos órgãos de comunicação social (que facilmente transformam vitórias militares em derrotas políticas) em todos os escalões.

Em face deste “ambiente contextual”, os principais desafios do futuro para as FFAA em geral e para as FFAAP em particular (Vieira, 2006b: 13), passam pelo empenhamento em missões diversificadas e complexas, em cenários de guerra e de “não guerra”, por uma maior concertação, entre todos os actores (militares ou civis), na luta contra as crescentes ameaças e riscos globais, e pela consolidação estrutural e operacional da ligação entre a Segurança e a Defesa. Estes desafios exigem que o comando, a direcção e a chefia sejam sustentados crescentemente em mais do que a autoridade e a hierarquia, ou seja, numa liderança mais proactiva, baseada em novas competências, em valores, no exemplo e na confiança.

Em suma, o oficial do futuro deve ter carácter, ser ágil, versátil e criativo, liderar pelo exemplo e cumprir, com eficácia e eficiência, toda a panóplia de missões que lhe forem atribuídas (Castro, 2009: 73-79). No entanto, e apesar da previsível permeabilidade entre as estruturas militares e civis, é bom não esquecer que “*as funções de técnico, gestor, estudante e diplomata emergem como suplementos, e nunca como substitutos, da função de combatente, a função matriz [do oficial] das forças armadas*” (Vieira, 2001: 47).

Novas competências implicam reajustamentos na formação, o que constitui um desafio para a FEL²⁴, que deverá ser alvo de estudos rigorosos, desenvolvidos por grupos de trabalho que incluam todos os actores intervenientes no processo, entre psicólogos, comandantes, gestores da formação, professores e investigadores. E estes estudos deverão começar por incluir o levantamento dos atributos e das competências dos oficiais, os quais deverão ser depois cruzados com os diferentes níveis de liderança, com as lições aprendidas (que marcam a especificidade nacional) e com as percepções, no sentido de serem identificadas as necessidades de FEL (cognitivas, interpessoais e técnicas). Os

²⁴ As recentes “*intervenções portuguesas no espaço internacional têm permitido o desenvolvimento de competências como a inteligência social, a capacidade de negociação, a capacidade de adaptação e de integração com diferentes culturas...*” (Santos, 2010: 44). No entanto, não se deve olvidar o perfil de líder do português (projecto Globe) que apresenta “*características de carismático, participativo e orientado para a equipa*” (Afonso, 2011: 57).

programas da FEL deverão incluir os ambientes adequados aos desafios do futuro no conjunto dos exercícios e provas de situação, sem descuidar o desempenho em U/E/O e o autodesenvolvimento. Para fechar o ciclo (Figura 3), segue-se a avaliação, destinada a aferir o impacto da formação nas competências²⁵. O processo implica assim, a necessidade de uma organização centralizada, uma formação adaptada, uma doutrina com diferentes níveis de liderança, uma formação de formadores exigente, uma investigação que suporte a renovação do processo e uma cooperação entre todos os actores internos da FEL.

Deste modo, podemos salientar que os desafios do futuro reforçarão certamente a importância da FEL, pela necessidade de líderes de carácter “mais ágeis, versáteis e criativos” e pelas inerentes implicações em todo o processo de formação.

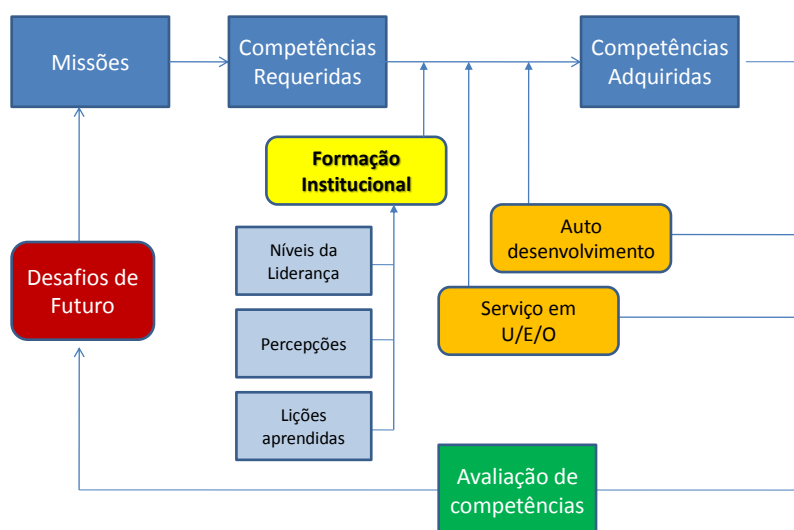


Figura 3 – Desafios do futuro e competências

e. Síntese conclusiva

A FEL nas FFAAP, depois dos períodos conturbados da Guerra do Ultramar e da revolução de 1974, assumiu o necessário protagonismo na formação em geral no final dos anos setenta, e muito particularmente em pleno século XXI, na sequência da reforma do ESM.

²⁵ À semelhança dos ciclos normais de renovação da formação (Rato, 2007) que incluem: 1.Política de formação; 2.Identificação de competências (transversais e específicas); 3.Diagnóstico de necessidades de formação (inquéritos, entrevistas, *gap*, prazo e prioridades); 4.Elaboração de planos de formação; 5.Desenvolvimento da acção formativa; 6.Avaliação do impacto da formação ao nível das competências.



Entretanto, o ponto da situação da FEL nas FFAAP, efectuado com base no nosso modelo de FEL, levou-nos a destacar as seguintes lacunas e disfunções:

- não existe um órgão/entidade coordenador (técnico e científico) da FEL, enquanto formação transversal a todos os militares das FFAAP;
- a formação inicial, apresenta diferenças ao nível da metodologia e mesmo dos conteúdos entre os EESPUM;
- não existe doutrina de liderança militar (nem clarificação dos níveis da liderança) ao nível dos Ramos e das FFAAP;
- a formação de formadores é diversificada;
- não existe qualquer centro de investigação em liderança nas FFAAP e os projectos sobre liderança são em número pouco significativo;
- os centros de psicologia estão mais orientados para a selecção e recrutamento, em detrimento da análise e avaliação de competências;
- a cooperação tem sido feita pontualmente pelos EESPM e pelos centros de formação (sobretudo com universidades), com reduzida coordenação ou integração ao nível das FFAAP.

As percepções decorrentes das entrevistas efectuadas reforçam a importância da FEL e apontam para a necessidade da sua reforma nas FFAAP. Apesar do reconhecimento do trabalho entretanto desenvolvido, há uma consciência generalizada de que os desafios do futuro implicam novas competências (multiculturalidade, capacidade de antecipação, comunicação, visão estratégica, inteligência emocional e domínio das línguas estrangeiras), que deverão ser desenvolvidas numa estrutura mais integrada, com doutrina, investigação e formadores reconhecidos, interna e externamente.

Os desafios do futuro passam pelo empenhamento das FFAAP em missões diversificadas e complexas, em cenários de guerra e de “não guerra”, por uma maior concertação, entre todos os actores (militares ou civis), na luta contra as crescentes ameaças e riscos globais, e pela consolidação estrutural e operacional da ligação entre a Segurança e a Defesa. E estes desafios reforçarão certamente a importância da FEL, pela necessidade de líderes, que para além de combatentes sejam mais proactivos e detentores de novas competências, sustentadas em valores, no exemplo e na confiança.

Em resposta à QD2 validamos assim, a Hip2, ao concluirmos que o actual modelo de FEL das FFAAP apresenta lacunas e disfunções ao nível estrutural (ausência de órgãos específicos de FEL nas FFAAP e nos Ramos) e funcional (ausência de relações definidas entre os actores, formação insuficiente e inadequada, inexistência de doutrina, investigação



limitada). Estes considerandos decorrem do diagnóstico ao “estado da arte” da FEL nas FFAAP, da análise das percepções dos entrevistados e ainda do confronto com os desafios do futuro.



3. Formação em liderança nas Forças Armadas de países aliados

“«Victory Starts Here!» providing the right People with the right skills and right capabilities at the right time and right place for today and tomorrow.”

(Tradoc, 2011: 1)

a. Generalidades

Com o estudo dos modelos de FEL de alguns países aliados, pretendemos retirar ensinamentos para o caso nacional, mesmo considerando que existem contextos internos e externos muito diferentes. Assim, optámos pela escolha de quatro países, com base nos seguintes argumentos: referência doutrinária em termos mundiais (EUA); modelo anglo-saxónico com FFAA conjuntas (Canadá); vizinho e aliado no âmbito da União Europeia (UE) e da OTAN (Espanha); proximidade cultural e liderança no âmbito da reforma do ESM (França).

A metodologia passa por uma análise segundo o modelo adaptado de *John Adair*, de modo a descortinar as principais semelhanças e diferenças relativamente ao modelo português atrás analisado.

b. EUA

Os EUA constituem uma referência mundial a vários níveis e, em particular, no que respeita às suas FFAA. A complexa estrutura militar dos EUA, com mais de um milhão e quatrocentos mil militares no activo, tem uma vertente operacional e uma outra administrativa, onde se inclui a formação.

No Exército dos EUA, as responsabilidades primárias da formação estão entregues ao TRADOC (*US Army Training and Doctrine Command*), que dispõe de uma estrutura com 40.000 militares e civis, que formam mais de 500.000 militares e civis anualmente em mais de 30 escolas/centros. O TRADOC tem como primeira prioridade o “desenvolvimento da liderança” (a que se segue o treino militar básico, o apoio à geração de forças e a capacidade de integração), considerado transversal e fundamental para um desempenho de sucesso por parte dos comandantes e das forças.

A formação inicial dos oficiais (existem várias academias) na *US Military Academy* de *West Point* inclui um programa, que é dividido nas áreas “académica”, “física e militar” e no “desenvolvimento ético, espiritual e social”. A missão primária de *West Point* é providenciar a Nação com “líderes com carácter”, tendo em atenção que “o último teste da liderança militar se dá somente em combate”. A liderança é ministrada ao nível do CAL,



mas também do “*Department of Behavioral Sciences and Leadership*”, que inclui um “*Center of Leadership and Organizations Research*”. Sendo o curso de quatro anos (são depois promovidos a tenente, com contrato mínimo de cinco anos), os dois primeiros anos incluem 26 cadeiras obrigatórias, de que fazem parte, na área da liderança, a “Psicologia Geral” e a “Liderança Militar” e ainda duas outras opcionais, que podem ir da “Teoria da Liderança” à “Gestão Estratégica”.

Na *United States Naval Academy* existem 22 cursos e a FEL é semelhante a *West Point*, com relevo para a formação comportamental. Na área de ensino dispõe de uma “*Division of Leadership, Education and Officer Development*” que por sua vez tem um departamento de “*Leadership, Ethics, and Law*”.

Na *US Air Force Academy* existe um “*USAF Academy Center for Character & Leadership Development*”, com um peso importante na formação dos cadetes e dos próprios quadros superiores.

Ao nível da formação contínua, o *US Army War College* (AWC, dependente do TRADOC)²⁶ dá prioridade à FEL em todos os cursos, tendo por base um modelo de competências técnicas, conceptuais e interpessoais (Figura 4). O AWC dispõe de um *Center for Strategic Leadership* (CSL), que serve como centro de alta tecnologia de apoio à FEL para elevados escalões. Está orientado para o processo de tomada de decisão conjunto, ao nível estratégico e operacional, efectuando investigação, editando publicações e realizando exercícios e simulações. O AWC, que doutrinarmente considera três níveis de liderança (directa, organizacional e estratégica), dispõe de um “*Department of Command, Leadership, and Management*”, que apoia os vários cursos (“Pensamento Estratégico”, “Liderança Estratégica”...) e edita o manual de nível estratégico (*Strategic Leadership Primer*).

Por outro lado, o *Center for Army Leadership*, que faz parte do *United States Army Combined Arms Center*/TRADOC, tem como responsabilidade primária a elaboração de doutrina de liderança do Exército, assim como o desenvolvimento de líderes.

Em termos doutrinários, o manual de liderança do Exército dos EUA (FM 6-22, 2006), é editado pelo TRADOC e utiliza os objectivos da formação SER-SABER-FAZER (enquadrado pelos manuais das FFAA – JP 1 e JP 3-0) e o *slogan* “Missão primeiro, Pessoas sempre”. Este manual, sustentado numa liderança transformacional, começa por

²⁶ Na Marinha o *Naval War College* (inclui o “*College of Operational and Strategic Leadership*”) e na Força Aérea a *Air University* (inclui o *Strategic Leadership Studies*).

levantar os atributos e as competências do líder²⁷. Releva depois três níveis de liderança (directo; operacional e estratégico), trabalhados em torno das principais competências do líder (Apêndice C). Define a liderança como o “*processo de influenciar pessoas, pela atribuição de um objectivo, de uma direcção e de motivação, actuando no cumprimento da missão e do aperfeiçoamento da organização*” (FM 6-22, 2006: 1-2). No âmbito dos restantes Ramos (Força Aérea com o *Air Force Doctrine Document 1-1*²⁸ e Marinha com publicações reservadas do *Center for Naval Leadership*), também existem manuais de liderança elaborados no âmbito dos respectivos OCAD de instrução e treino, os quais não diferem, no essencial, deste manual, com destaque para o desenvolvimento dos valores específicos do Ramo.

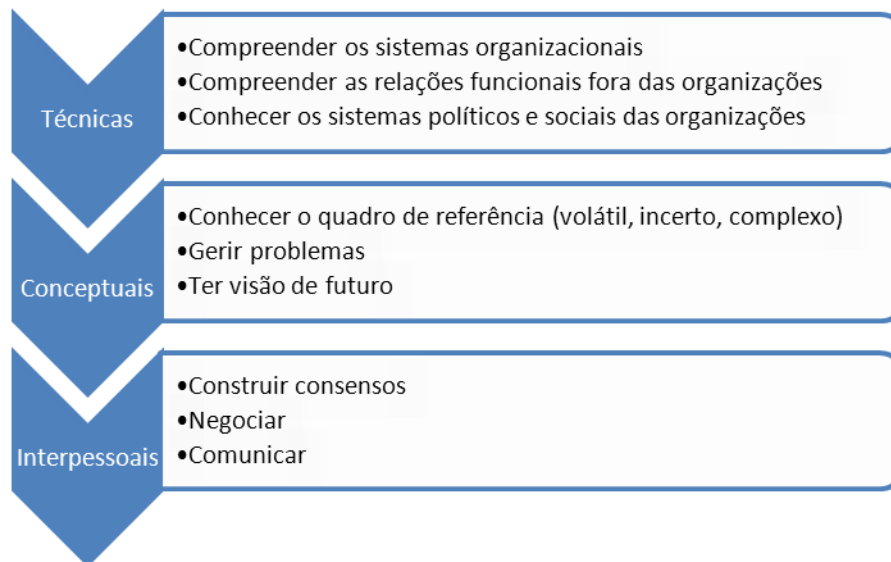


Figura 4 – Competências de liderança estratégica nos EUA (Gerras, 2010: 34)

A formação de formadores é cuidada e centralizada na Instituição Militar, nomeadamente nos centros de investigação respectivos.

A investigação em liderança é efectuada nos diferentes estabelecimentos de ESM, no entanto, existe uma ligação privilegiada à sociedade civil, que em cooperação com as FFAA efectua uma série de estudos neste âmbito (nomeadamente com a *RAND Corporation* e a *Columbia University*), os quais são depois considerados juntamente com as lições aprendidas ao nível dos órgãos doutrinários (Schirmer, 2008).

²⁷ Inclui nos requisitos do modelo de liderança do futuro: o que o líder é - os atributos (líder de carácter – valores, empatia e *ethos* de combatente – com presença, e com capacidade intelectual); o que o líder faz - as competências (liderar, desenvolver e realizar) (FM 6-22, 2006: 2-4).

²⁸ Considera os níveis de liderança tático, operacional e estratégico, associando-os às competências de liderança pessoais (maior peso no tático), grupais (equilíbrio em todos os níveis) e institucionais (maior peso estratégico).



A cooperação verifica-se ao nível interno e externo, mas sobretudo no âmbito da investigação, para criação de saber, e no da formação, como forma de projectar as FFAA e os valores dos EUA em todo o Mundo.

c. Canadá

As FFAA do Canadá (*Canadian Forces* – CF) são unificadas desde 1968, tendo actualmente cerca de 62 mil militares. Nesta instituição conjunta, existe uma Academia de Defesa do Canadá, que tem um *Canadian Forces Leadership Institute* (CFLI) estabelecido como centro de excelência nacional em 2001.

A missão do CFLI é efectuar a investigação, o desenvolvimento e a divulgação dos conceitos chave da liderança e da profissão militar às CF. Em termos organizativos está sob a dependência da Academia das CF (*Canadian Defence Academy* - CDA), prestando ainda serviços a outras instituições subordinadas como o *Royal Military College of Canada* e o *Canadian Forces College*. O CFLI está encarregue de processar as lições aprendidas, de identificar os conceitos, as teorias e as práticas emergentes em termos de liderança, e de actualizar os dois manuais de referência. Desenvolve ainda acções de coordenação com a comunidade académica e com agências não governamentais.

Em termos doutrinários, cabe ao CFLI organizar e editar dois (excelentes) manuais: *Leadership in the CF*; *Duty with Honor: The Profession of Arms in Canada*. O primeiro manual (fundamentos conceptuais), assim como o seu sumário (doutrina), entendem a liderança como a “*capacidade de dirigir, motivar e habilitar outros para o cumprimento da missão, com profissionalismo e ética, desenvolvendo e melhorando simultaneamente as capacidades que contribuem para o sucesso da missão*”. O manual representa um guia para o treino, a educação e a prática da liderança nas CF, tendo por referência dois níveis de liderança, respectivamente: liderança das pessoas (directa: nível tático e operacional de comando e acção); liderança da instituição (indirecta: nível estratégico de comando e acção).

A formação de formadores e a investigação são centralizadas no CFLI, que por sua vez edita uma série de publicações (e vídeos) sobre liderança nas CF (desde o *Mentoring* à liderança das mulheres).

A cooperação, quer interna, quer externa, verifica-se sobretudo ao nível da formação e da investigação, com cursos abertos à sociedade civil e com a participação de formadores militares e civis nos diferentes projectos.



d. Espanha

As FFAA de Espanha estão a dar os primeiros passos no sentido de introduzirem a liderança como um valor cultural dentro da organização (Hueso, 2010:5).

A formação inicial dos oficiais do QP tem lugar nas diferentes academias militares²⁹, sendo baseada fundamentalmente na prática de comando, no âmbito do CAL.

Não existem cursos específicos sobre liderança, mas ciclicamente realizam-se seminários e conferências sobre o tema, com a participação de oficiais, nacionais e estrangeiros.

A formação contínua dos oficiais espanhóis contempla, em termos de liderança, as seguintes acções: no Curso de Promoção a Major (25 sessões, maioritariamente teóricas); no Curso de Estado-Maior das Forças Armadas (CUEMFA), que tem a duração de um ano lectivo (25 sessões, maioritariamente práticas); e no Curso de Actualização para o Desempenho de Funções de Oficial General (CADCOG), que tem a duração de nove semanas (seis sessões de liderança estratégica).

O Exército e a Força Aérea dispõem de publicações sobre liderança, não constituindo doutrina. A Marinha tem, desde 2008, *El Modelo de Liderazgo de la Armada*, que constitui a principal referência para toda a formação nesta área. Esta publicação, cujo objectivo é contar a todos os níveis da estrutura com profissionais eficazes, eficientes e motivados, está dividida em três níveis de liderança: directo (a maioria das situações e postos), executivo (postos elevados e com mais de 20 anos de serviço – oficial superior) e estratégico (profissionais de maior experiência e competência). A liderança é entendida como “*a capacidade pessoal de influenciar um grupo humano, de modo a atingir os objectivos definidos em consonância com um fim comum e superior, de forma coesa e com entusiasmo*” (Armada, 2008:1).

Nas FFAA espanholas não existe qualquer centro nacional de liderança, estando a formação de formadores descentralizada nos Ramos e nas diferentes instituições onde servem. A Força Aérea participa no *Tactical Leadership Programme*, no âmbito da OTAN, localizado em Albacete desde 2009 (Tlp, 2011:1).

A investigação na área da liderança está a dar os primeiros passos no *Centro Superior de Estudios de la Defensa Nacional* (CESEDEN), que é o estabelecimento de ensino superior de mais elevado nível das FFAA, e que se encontra sob a dependência do respectivo *Jefe del Estado Mayor de la Defensa*. O CESEDEN, localizado em Madrid,

²⁹ Academia General Militar de Saragoça (Exército), Escola Naval Militar de Marín e Academia General do Ar de San Javier.



inclui, entre outros órgãos, a *Escuela de Altos Estudios de la Defensa* (EALEDE – par do Instituto da Defesa Nacional), a *Escuela Superior de las Fuerzas Armadas* (ESFAS – par do IESM - com um “Departamento de Organização e Liderança” e uma “linha de investigação em liderança”) e a *Comisión Española de Historia Militar*.

A cooperação ao nível da FEL tem especial acuidade entre o CESEDEN as universidades e outras instituições, públicas e privadas.

e. França

A França, que tem tido um papel precursor na adaptação do processo de Bolonha à formação inicial dos oficiais, tem cerca de 350.000 militares e apresenta a percentagem mais elevada do PIB em defesa na UE (2,6%).

A Academia Militar de *Saint-Cyr* constitui uma referência de formação científica, militar, física e de liderança. O curso base, com a duração de três anos (após dois de preparatórios, obtendo no final o grau de mestre em estratégia e relações internacionais ou mestre em gestão, ou ainda o grau de engenheiro), dá particular atenção à área da liderança, em especial no primeiro ano. Nos restantes anos, a componente militar e de liderança é concentrada num período em que não existe a componente científica, o que favorece o desenvolvimento das competências da liderança.

Todo o projecto educativo é baseado no comando (com integração da formação académica, militar e humana), tendo em atenção três competências fundamentais: discernir na complexidade; decidir na incerteza; agir na adversidade. Sustentado no Ser-Saber-Fazer, o projecto visa formar comandantes de reflexão e de acção, que no futuro serão promotores da paz, gestores de homens, servidores do Estado, cidadãos e soldados.

O centro de investigação da Escola tem um “pólo ético e deontológico”, que trata em particular das temáticas da liderança.

A formação de formadores é cuidada e centralizada. A doutrina em liderança é também centralizada ao nível dos Ramos. A cooperação tem especial acuidade na ligação à sociedade civil, inclusivamente através duma “fundação *Saint-Cyr*”.

Ao nível da formação contínua, a França dispõe da *École Militaire*, que inclui um conjunto de organismos de ensino superior militar, nomeadamente: *Institut des Hautes Études de Défense Nationale* (IHEDN); *Centre des Hautes Études Militaires* (CHEM), *École de Guerre* (2011); *Institut de Recherche Stratégique de l'École Militaire* (IRSEM - 2010); e a *École Supérieure des Officiers de Réserve Spécialistes d'Etat-major*. A FEL é incluída nos diferentes cursos, sendo baseada essencialmente em conferências. Em termos



doutrinários existem três níveis da liderança: individual; tático e estratégico.

A investigação em contexto militar, que está em processo de transformação, com a criação do IRSEM, tem ainda reduzida acuidade nos estabelecimentos de ESM, sendo feita essencialmente em cooperação com universidades públicas e privadas, *think thank* e centros de investigação.

f. Síntese conclusiva

Os modelos de FEL dos quatro países aliados atrás referidos são distintos em função da missão, dimensão e organização das respectivas FFAA (Apêndice D). Em termos organizativos, a maior parte dos países dispõe de centros específicos de liderança, desde o nível das FFAA, como no Canadá, ao nível dos Ramos, como nos EUA, maioritariamente com responsabilidades de formação, de doutrina e de investigação.

Em termos pedagógicos é perceptível uma divisão da FEL em dois (Canadá) ou três níveis (individual, operacional e estratégico) (Apêndice C). Se na formação inicial, se dá especial ênfase à liderança individual (devidamente integrada ao nível científico, militar e comportamental) na formação contínua, o destaque é dado à liderança de nível operacional e estratégico.

Na maioria dos países existe doutrina em liderança, mais ou menos centralizada nas FFAA ou nos Ramos respectivos, com especial destaque para o Canadá e os EUA. A formação de formadores é específica e centralizada nos EUA e no Canadá, havendo grande descentralização nos restantes países. A investigação só tem acuidade nos EUA (centralizada nos Ramos) e no Canadá (centralizada nas FFAA), apresentando formas residuais nos restantes países. As acções de cooperação (com os seus pares, universidades e centros de estudos) centram-se especialmente na formação e na investigação.

Em resposta à QD3, validamos assim, a Hip3, ao concluirmos que os modelos de FEL das FFAA de países aliados apresentam especificidades que os distinguem do modelo português, designadamente a existência de órgãos específicos de liderança (centros de liderança, ao nível das FFAA ou dos Ramos), com responsabilidades de formação, de doutrina e de investigação.



4. Subsídios para um modelo renovado de formação em liderança

“A capacidade de liderança aprende-se. [...] Não é um processo fácil. Leva tempo e, principalmente, requer empenho e dedicação.”
(Goleman, 2007: 111)

a. Linhas de acção para um modelo renovado

O modelo actual de FEL nas FFAAP, apesar das lacunas e disfunções atrás levantadas³⁰, tem constituído um dos estandartes do prestígio adquirido pelos militares e pela Instituição Militar, desde a Guerra do Ultramar às recentes missões de apoio à paz.

Entretanto, um dos estudos mais completos desenvolvidos em contexto militar aos oficiais dos QP do Exército, considerou também a *“necessidade de serem introduzidos ajustamentos e melhoramentos”* ao actual modelo de formação (com destaque para a FEL) e desenvolvimento de carreira (Santos, 2008a: 1139).

Para o Vice-Almirante Sabino Guerreiro (2010: 1) *“não parece haver um fio condutor relativamente a um modelo de formação nesta matéria [liderança], que é essencial para as FFAA.”*

Assim, entendemos a renovação do actual modelo numa linha de continuidade, tendo por base alguns pressupostos e considerando as lacunas e disfunções detectadas a partir da análise efectuada, as percepções, os desafios do futuro e os ensinamentos dos modelos de países aliados (na impossibilidade de dispormos de lições aprendidas, de investigação específica e de avaliação da FEL). A metodologia (Figura 1) inclui ainda o levantamento de alguns subsídios (Apêndice F), traduzíveis em linhas de acção, organizadas de acordo com as variáveis (e por vectores) do modelo que adoptámos ao longo deste TII.

(1) Pressupostos

A apresentação de contributos para um modelo de FEL das FFAAP, em jeito de linhas de acção, subentende o levantamento prévio de alguns pressupostos, que devem ser entendidos como desígnios base, respectivamente:

- Considerar o modelo actual como uma referência de sucesso e continuidade;
- Atender à especificidade nacional, à singularidade das FFAAP e à coesão dos Ramos;
- Considerar a liderança como *core* da Instituição Militar e como competência

³⁰ No Exército, estão em desenvolvimento as seguintes acções: inclusão da formação em “Comando e Liderança” nos novos referenciais de formação para oficiais/sargentos/praças RV/RC e equivalência ao sistema nacional de qualificações; criação de um “Centro de Estudos e Desenvolvimento de Liderança” na AM, com pólos em unidades; constituição de uma “bolsa de formadores em liderança”.



transversal à organização e aos seus servidores;

- Assumir a grande importância da FEL nas (e para as) FFAAP, sustentada na sua necessidade, singularidade e utilidade;
- Melhorar os processos e a capacidade de liderança dos militares em geral e dos oficiais em particular;
- Criar sinergias entre todos os actores intervenientes no processo de FEL das FFAAP, racionalizando recursos humanos, materiais e financeiros;
- Consolidar a credibilidade das FFAAP nesta área do conhecimento, através da qualidade dos resultados e das acções de responsabilidade social;
- Ponderar o facto da maioria das FFAA de países aliados dispor de órgãos específicos de liderança, com responsabilidades ao nível da formação, doutrina e investigação;
- Considerar as lições aprendidas e a percepção dos militares, em especial daqueles que ultrapassaram, com eficácia e eficiência, todas as partes do processo formativo.

(2) Organização centralizada

A concertação das diferentes actividades associadas à FEL implica a necessidade de uma organização mais centralizada, com responsabilidades de coordenação da formação, da doutrina e da investigação.

Para o Major-General Martins Branco (2010: 2) “a existência de um Centro de Excelência [em liderança] é indiscutível e incontornável”.

Na sequência da recente reforma do ESM (que entre várias acções³¹, levaria à distinção entre os órgãos de formação e os de investigação nos EESPUM), e tendo em atenção a estrutura actual do IESM (DL 28, 2010), entendemos como medidas mais adequadas, realistas e consequentes:

- no IESM, a criação de um “Centro de Liderança Estratégica das Forças Armadas” (CLEFA), na directa dependência do CISDI³²;
- na EN, AM e AFA, a criação de um “Gabinete de Comando e Liderança”, na directa dependência do comandante do CAL;
- nos Ramos, a criação de Centros de Liderança (CL);
- Centro de Liderança da Marinha (CLM), na EN, em cooperação com o

³¹ Inserção do ESM no Ensino Superior em geral, reconhecimento dos graus académicos, aplicação de Bolonha, criação do CESM, etc.

³² Ao abrigo do disposto no art.º 13º alínea 2 (DL 28, 2010), que prevê que o director do IESM pode “criar unidades orgânicas de investigação, designadas por centros [...], em função de uma área científica dominante”.



- CINAV, e com delegados da Escola de Fuzileiros, do GPM e da DSF/SSP;
- Centro de Liderança do Exército (CLE), na AM, em cooperação com o CINAMIL, e com delegados de U/E/O, do CPAE e do CID;
 - Centro de Liderança da Força Aérea (CLFA), na AFA, em cooperação com o CIAFA, e com delegados de U/E/O, do CPSIFA e do CIFFA.

Estas medidas pretendem estabelecer dois graus de centralização, com maior facilidade de articulação entre todos os actores: um primeiro, ao nível do EMGFA (CLEFA - IESM); e um segundo, ao nível dos Ramos (CL dos Ramos).

O CLEFA teria assim, a seguinte missão: planear, programar e avaliar o desenvolvimento da liderança estratégica nas FFAAP, assegurando a investigação científica, colaborando na aprovação de doutrina conjunta (em coordenação com a Divisão de Planeamento Estratégico Militar - DIPLAEM/EMGFA e com os CL dos Ramos), editando publicações, elaborando pareceres, e coordenando a formação de formadores e a realização de seminários, colóquios e outros eventos associados à liderança nas FFAAP.

Deste modo, estariam criadas condições para uma melhor articulação dos mecanismos associados à FEL entre todos os seus actores, designadamente entre os EESPM.

(3) Formação descentralizada, mas integrada

A estrutura da formação mais directamente ligada à FEL deve ser dividida em dois tipos distintos, descentralizados, mas complementares e devidamente integrados:

- formação inicial, descentralizada na EN/AM/AFA, mas com a necessária e adequada coordenação em sede da Direcção-Geral de Pessoal e Recrutamento Militar (DGPRM) do Ministério da Defesa Nacional (MDN) (e eventualmente em articulação com o CESM) (Despacho 2591, 2010: 1.1, b).

- formação contínua, descentralizada nos Ramos (CPC, CBC...), mas centralizada ao nível das FFAAP, no IESM, na linha da reforma do ESM.

A FEL nos EESPUM poderá ser integrada em sede da DGPRM/MDN (e inclusivamente em articulação com o CESM), designadamente no sentido da promoção da optimização de recursos humanos e materiais, mas também da coordenação e articulação de cursos (caso de mestrados ou doutoramentos em liderança e mesmo de seminários ou estágios). A coordenação poderá também ter lugar em termos pedagógicos, de modo a haver opções consolidadas em termos do equilíbrio entre a teoria e a prática, das



componentes científicas, técnicas e comportamentais, e da necessária articulação entre o ensino, a instrução e o treino (DL 28, 2010: art.º 31).

No IESM, a FEL deverá continuar a consolidar-se nos diferentes cursos (CPOS/CEMC/CPOG), com a devida articulação entre os três tipos de liderança (individual, grupal e estratégica) e tendo em atenção as pedagogias mais adequadas. Os exercícios e provas de situação poderão ser desenvolvidos em coordenação com os CL dos Ramos, aproveitando inclusivamente as sinergias decorrentes da investigação. Os colóquios, seminários e cursos sobre liderança estratégica, deverão ser centralizados no IESM e, sempre que possível, realizados em cooperação com os restantes EESPUM.

A FEL ministrada nos centros e escolas de formação dos Ramos, sob responsabilidade dos respectivos OCAD (nomeadamente no CPC e CBC), deverá ser centralizada em termos de coordenação e de doutrina e descentralizada ao nível da execução.

(4) Doutrina transformacional

A inexistência de uma referência doutrinária sobre liderança nas FFAAP constitui uma lacuna que urge ultrapassar, dado que a doutrina constitui a base de todas as acções de formação. Para criar um corpo doutrinário sustentado, é fundamental que exista um centro de estudos ou investigação, que disponha da necessária “massa crítica”, com capacidade para analisar as lições aprendidas, para estudar e eventualmente adaptar outros manuais e conceitos e para criar conhecimento, que sirva de referência à formação e, especialmente, à execução.

Este desiderato poderia ser facilitado com a criação do CLEFA no IESM, que em coordenação com a DIPLAEM/EMGFA (DL 234, 2009: art.º 11.º-3-q), poderia finalmente aprovar um manual de liderança das FFAAP. A solução ideal passaria pela criação de um grupo de trabalho no IESM (coordenação prévia com a DIPLAEM), o qual integraria peritos dos três Ramos (com psicólogos, formadores de liderança, comandantes, gestores, gestores da formação, professores e investigadores), com o objectivo de elaborar um manual suficientemente genérico, que traduzisse os valores nacionais e das FFAAP e que não limitasse a especificidade dos Ramos (que aprovariam a respectiva doutrina com o apoio dos diferentes CL). Seria também importante que o referido manual consubstanciasse as ideias presentes nas novas teorias transformacionais e que estruturasse toda a FEL em três níveis bem definidos: individual, grupal e estratégico³³.

³³ Vieira (2006) aborda, com especial perspicácia, a questão da liderança estratégica e das



(5) “Formação de formadores” cuidada

A formação dos formadores em liderança é um assunto crítico, em função da necessidade de utilização dos mesmos fundamentos, metodologias e pedagogias, não só durante a formação, mas também no âmbito do planeamento, da execução e do controlo.

Uma primeira solução passa pela criação de mestrados (processo em curso) e doutoramentos em liderança (neste caso – e de acordo com a legislação em vigor - em cooperação com universidades prestigiadas), que desenvolvam saber específico e formem simultaneamente quadros superiores das FFAAP.

Uma segunda solução, complementar da primeira, poderia centralizar no IESM (que inclui nas suas actividades de FEL os três tipos de liderança) alguns cursos de formação de formadores em liderança, no âmbito de uma articulação técnica e (desejavelmente) funcional entre o CLEFA e os CL dos Ramos.

Uma terceira solução, complementar das anteriores, passaria pela realização de seminários e colóquios em liderança, dirigidos primariamente aos formadores, mas idealmente alargados a um público mais vasto.

As soluções apresentadas não excluem a necessidade de alguns oficiais frequentarem cursos de liderança em países aliados, designadamente nos EUA, no Canadá e no Reino Unido.

(6) Investigação em contexto militar

A investigação, como criadora de saber e como suporte da doutrina, é fundamental, sobretudo se estudada em contexto militar e aproveitando as lições aprendidas (em particular decorrentes da participação das FFAAP em operações no exterior do território nacional).

Assim, a investigação da área da liderança em contexto militar deve constituir uma prioridade ao nível dos Ramos e do EMGFA (IESM). Para o Vice-Almirante Sabino Guerreiro (2010: 2) *“a Liderança é uma área do conhecimento muito cara aos militares e excelente para desenvolver a investigação (até os civis reconhecem isso).”*

Neste sentido, é fundamental começar por identificar os militares que se encontram a frequentar mestrados, doutoramentos ou pós-doutoramentos na área científica da psicologia e do comportamento organizacional, de modo a agregá-los à investigação nas FFAAP. Por outro lado, é importante que o trabalho desenvolvido, ou a desenvolver, pelos



diferentes centros de psicologia seja associado aos centros de investigação dos EESPUM (o que será facilitado, se for constituído um CL em cada Ramo).

Finalmente, deve ser incrementado o necessário intercâmbio entre os diferentes centros de investigação dos EESPUM, podendo inclusivamente ser atribuída maior prioridade à área da liderança a um deles (em sede da DGPRM/MDN ou mesmo de CESM), em função da “massa crítica” ou dos cursos aí ministrados (seria o caso da liderança estratégica no CLEFA do IESM).

(7) Cooperação valorativa

É importante que, numa área transversal como a liderança, se desenvolva a cooperação interna ao nível dos diversos actores, directa ou indirectamente relacionados com a FEL nas FFAAP. Trocar informação, efectuar o necessário e possível intercâmbio de docentes e desenvolver acções em conjunto, que se podem consubstanciar num seminário sobre liderança, ou na colaboração num mestrado em liderança, constituem exemplos de acções de cooperação interna, fortalecedoras da coesão e da eficiência das próprias FFAAP.

As FFAAP são reconhecidas pela sociedade civil em especial nesta área do conhecimento, mais pela prática (em situações únicas de *stress* e de combate), do que pela aquisição de graus académicos (nesta ou noutras áreas). Assim, as iniciativas de cooperação externa, tanto ao nível de FFAA congéneres (caso do *Center for Strategic Leadership* do AWC, nos EUA) como de organizações e instituições da sociedade civil (meio universitário e empresarial), devem ser alvo de uma análise cuidada em termos das respectivas vantagens e inconvenientes. Deste modo, entendemos como fundamental a definição de uma política de cooperação das FFAAP nesta área, de modo a salvaguardar o prestígio adquirido. Desta política fariam parte os cursos de liderança a ministrar a jovens universitários, a professores, ou a profissionais liberais, mas sempre de modo a salvaguardar a responsabilidade social, os interesses e a imagem das FFAAP.

b. Novos órgãos de liderança para as Forças Armadas Portuguesas

A criação de um conjunto de órgãos específicos de liderança nas FFAAP (Apêndice G) apresenta-se como necessária, adequada e simultaneamente exequível, em face das lacunas e disfunções existentes na FEL e das acções a desenvolver para fazer face aos desafios do futuro.

Entre estes órgãos, sugerimos a criação de um CLEFA no IESM, e de CL dos Ramos (CLM, CLE e CLFA), localizados nos respectivos EESPUM (para além de



“Gabinetes de Comando e Liderança” no CAL).

O Tenente-General Belchior Vieira já tinha equacionado a criação de um “Centro de Estudos de Liderança das FFAAP” (2006: 81), assim como o Major Almeida Loureiro (2008: 37). No entanto, consideramos que, ao abrigo da recente reforma do ESM, existem actualmente melhores condições para a sua concretização nos moldes acima propostos.

Desde que as chefias assumam a necessidade de dar um espaço privilegiado à liderança, estes órgãos podem ser materializados sem qualquer encargo em termos de pessoal ou material, optimizando os recursos existentes,

Neste sentido, a organização constitui efectivamente a variável chave de um modelo renovado, porque criadora de sinergias entre as diferentes variáveis do modelo, mas também entre todos os actores da FEL nas FFAAP.

Tendo em atenção as estruturas apresentadas, consideramos a variável organização como:

- Necessária, para centralizar (ao nível do EMGFA/IESM e dos Ramos/EESPUM) a coordenação da formação, da doutrina e da investigação nesta área do conhecimento, tendo em atenção a sua transversalidade e a importância do desempenho dos militares e em especial dos oficiais. Com esta estrutura, são criadas as condições para, mais facilmente, se articularem os diferentes actores das FFAAP, no sentido do desenvolvimento de acções concertadas, à semelhança do que se passa nas FFAA de países aliados;

- Adequada, em função da recente reforma do ESM, que criou o IESM como EESPUM, com a missão de ministrar formação aos oficiais dos quadros permanentes das FFAAP e da GNR. Para além do IESM, onde a FEL já foi devidamente integrada e coordenada, os restantes EESPUM vêm coordenando algumas acções em sede de CESM, estando em curso a definição de áreas prioritárias de formação (mestrados e doutoramentos) e de investigação, nas quais a liderança terá um espaço incontestável;

- Exequível, em face da opção por um modelo de continuidade, que tem enquadramento legal e que não tem encargos adicionais em termos de recursos humanos e materiais (e idealmente financeiros). Por outro lado, existe já uma “massa crítica” (oficiais detentores de competências nesta área) considerável, com experiência, conhecimento e sentido de conjunto, que pode levar à criação de sinergias aos vários níveis.

Mas tão importante como criar os diferentes órgãos, é colocar a liderança na agenda das FFAAP (e não circunscrita aos EESPUM), quer como área de excelência, quer como estandarte da eficácia dos militares e da Instituição Militar.

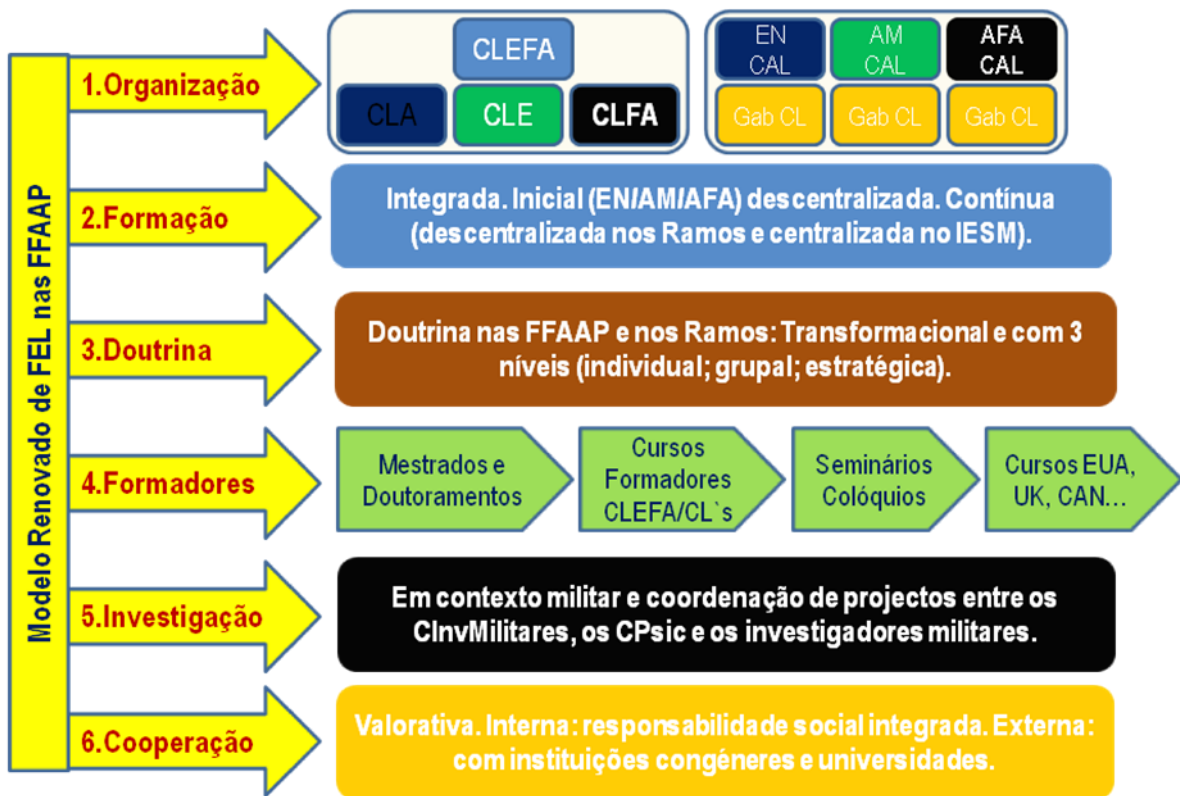


Figura 5 – Modelo renovado de formação em liderança nas FFAAP

c. Síntese conclusiva

O levantamento de subsídios, materializáveis em conceitos de acção para a renovação do actual modelo de FEL, visa fundamentalmente formar melhores comandantes e líderes, através da criação de mais sinergias entre todos os actores da FEL nas FFAAP (Figura 5).

Em resumo, o modelo renovado de FEL, contempla os seguintes conceitos de acção:

- tornar a organização mais centralizada, através da criação de CL devidamente articulados ao nível das FFAAP (CLEFA) e dos Ramos (CLM/CLE/CLFA);
- executar a formação de modo descentralizado (tanto a inicial como a contínua), devidamente integrado (inclusivamente em sede de CESM, em termos de recursos, de articulação de cursos e de pedagogias) e em consonância com três tipos de liderança (individual, grupal e estratégica);
- estabelecer uma doutrina conjunta (cooperação entre a DIPLAEM/EMGFA, o CLEFA e os CL dos Ramos), com base nas novas teorias transformacionais e orientadora da necessária doutrina dos Ramos;
- formar formadores de modo centralizado (CLEFA/IESM), com base nos



mestrados e doutoramentos em liderança, em cursos de formação de formadores em liderança a realizar em Portugal e no estrangeiro, e na realização de seminários e outros eventos;

- atribuir elevada prioridade à investigação sobre liderança em contexto militar, apoiando projectos e incentivando o intercâmbio entre os centros de investigação militares;

- reforçar a cooperação (interna e externa) no âmbito da liderança, definindo uma política (de responsabilidade social) das FFAA para esta área, que se baseie na reciprocidade e na valorização da Instituição Militar como um todo.

Entre estes conceitos de acção, sublinhamos a criação de órgãos específicos de liderança, designadamente um CLEFA no IESM e CL nos Ramos (CLM, CLE e CLFA), com sede nos respectivos EESPUM e com a participação (delegados) dos centros de psicologia, centros de investigação, unidades formadoras, e OCAD responsáveis pela formação.

Em resposta à QD4, validamos assim, a Hip 4, ao concluirmos que a organização constitui a variável chave de todo o processo de renovação do modelo de FEL das FFAAP, em função da criação de mais e melhores sinergias entre todas as variáveis do modelo e actores da FEL. Efectivamente, a criação de um conjunto de órgãos específicos de liderança, entendidos como necessários, adequados e exequíveis, é fundamental para que as FFAAP continuem a formar melhores comandantes e líderes.



Conclusões e Recomendações

*“Para que o desenvolvimento da liderança tenha êxito, é necessário que a liderança de topo mostre que os níveis hierárquicos mais elevados estão empenhados.”
(Goleman, 2007: 247)*

-Conclusões

A liderança não é um estado final. Enquanto capacidade de um indivíduo para influenciar, motivar e habilitar outros a contribuírem para o sucesso das organizações, constitui uma forma de ser, de estar e de pensar, que tem especial acuidade nas FFAA.

A formação específica em liderança faz parte de um modelo global de formação das FFAA, que deve incluir o ensino, a instrução e o treino, desde a formação inicial à contínua, num processo transversal a todos os actores, que visa o desenvolvimento dos militares e da própria Instituição Militar.

A indiscutível importância da FEL nas FFAA está ligada à sua necessidade (relação entre o desenvolvimento das competências de liderança e a maioria das funções estatutárias dos militares), singularidade (relação com a condição militar) e utilidade (relação com a eficácia e eficiência do desempenho, e com a responsabilidade social). Por estas razões, as FFAAP, marcadas pela disciplina, pela hierarquia, e pelo sacrifício da vida dos seus servidores, contemplam no seu projecto educativo a formação na área do comando e da liderança, como um pilar essencial do desenvolvimento pessoal e profissional dos militares e em especial dos seus oficiais dos QP.

No entanto, para que seja dada a devida continuidade e sustentabilidade à FEL nas FFAAP, entendemos que deve ser periodicamente analisada, avaliada e melhorada, não só ao nível das pessoas, mas também dos processos. Uma das maneiras de o fazer consiste no seu enquadramento num modelo de FEL, que compreenda variáveis como a organização, a formação, a doutrina, a formação de formadores, a investigação e a cooperação.

Com base neste modelo de FEL e tendo em atenção as limitações existentes (em termos de lições aprendidas, investigação e avaliação da formação), orientámos o nosso estudo segundo quatro vectores principais.

Com o primeiro vector, orientado para o “diagnóstico” da FEL dos oficiais dos QP das FFAAP, identificámos algumas lacunas e disfunções, nomeadamente a ausência de órgãos específicos em liderança nas FFAAP, as diferenças entre os Ramos ao nível da metodologia e dos conteúdos na formação inicial, a ausência de doutrina, o modo discricionário como é efectuada a formação de formadores, o número reduzido de



projectos de investigação sobre liderança em contexto militar e a ausência de uma cooperação integrada que fortaleça o papel das FFAA nesta área do conhecimento.

Um segundo vector foi orientado no sentido do estudo das percepções, sustentadas pelas entrevistas realizadas, que apontam para a necessidade de se reformar a FEL nas FFAAP, numa base de novas competências (multiculturalidade, capacidade de antecipação, comunicação, visão estratégica e inteligência emocional), que deverão ser desenvolvidas numa estrutura mais integrada, com doutrina, investigação e formadores reconhecidos.

Um terceiro vector foi ao encontro do levantamento dos desafios do futuro, que passam pelo empenhamento das FFAAP em missões diversificadas e complexas, em cenários de guerra e de “não guerra”, por uma maior concertação, entre todos os actores (militares ou civis), na luta contra as crescentes ameaças e riscos globais e pela consolidação estrutural e operacional da ligação entre a Segurança e a Defesa. Estes desafios têm como consequências, a consolidação da matriz combatente e o reforço de novas competências (sustentadas em valores, no exemplo e na confiança) para os líderes do futuro, mas também a necessidade de uma FEL mais centralizada.

O quarto vector centrou-se no estudo comparativo de modelos de quatro países aliados (EUA, Canadá, Espanha e França), distintos em função da missão, dimensão e organização das respectivas FFAA, mas comuns no que respeita à elevada importância atribuída à FEL, materializada maioritariamente na existência de órgãos específicos de liderança, com responsabilidades ao nível da formação, da doutrina e da investigação.

Tendo por base os quatro vectores de trabalho, consideramos que, apesar da recente reforma do ESM e do incontestável prestígio das FFAAP e dos seus servidores, o actual modelo de FEL apresenta lacunas e disfunções ao nível estrutural (ausência de órgãos específicos de FEL nas FFAAP e nos Ramos) e funcional (ausência de relações claras entre os actores, formação insuficiente e inadequada, inexistência de doutrina, investigação limitada).

Com base nas lacunas e disfunções existentes e nos ensinamentos recolhidos, levantámos os subsídios para um modelo renovado, ancorado em pressupostos orientadores e em conceitos de acção operacionalizáveis. De acordo com esta linha metodológica, o modelo renovado de FEL das FFAAP deve então contemplar: uma organização centralizada, com base na criação de órgãos de liderança a dois níveis (EMGFA com um CLEFA no IESM; e Ramos com CL na EN/AM/AFA); uma formação descentralizada, mas devidamente integrada e em consonância com três tipos de liderança (individual, grupal e estratégica); uma doutrina transformacional, conjunta (em cooperação com a



DIPLAEM/EMGFA) e orientadora da necessária doutrina dos Ramos; uma formação de formadores em liderança mais cuidada e centralizada; uma investigação orientada para o contexto militar; e uma cooperação baseada na reciprocidade, na responsabilidade social e na valorização das FFAAP.

Assim, e em resposta à QC, entendemos que o modelo de FEL que as FFAAP devem adoptar para responder aos desafios de futuro, deve ser de continuidade (do modelo actual, cuidando do trabalho de qualidade entretanto desenvolvido e envolvendo todos os actores), fazer face às lacunas e disfunções estruturais e funcionais e ter como variável chave a organização, designadamente a criação de órgãos específicos de liderança, que sejam simultaneamente necessários, adequados, exequíveis e funcionais.

Temos consciência que os caminhos que teremos de trilhar, entre a opção por um modelo renovado de FEL e a sua implementação nas FFAAP terão de ser sustentados na determinação de que irão ao encontro das necessidades, de que salvaguardarão as singularidades e de que reforçarão a sua utilidade, em prol de umas FFAAP mais coesas e prestigiadas. Estes desígnios, que agregam o conjunto dos nossos contributos para o conhecimento, fortalecem, de forma directa e indirecta, a indiscutível importância da FEL nas FFAAP.

-Recomendações

Na sequência do diagnóstico da situação actual da FEL nas FFAAP foram detectadas lacunas e disfunções e apresentados subsídios para as neutralizar, devidamente enquadrados por um modelo renovado.

Decorrente das soluções atrás referidas, levantamos algumas recomendações, que organizamos em seis áreas, respectivamente:

-Conceptual

- Difundir, nas FFAAP/Ramos, orientações e linhas de acção específicas para a FEL;

- Considerar e desenvolver o modelo de FEL nas FFAAP no âmbito de outros trabalhos de análise, designadamente cursos e organizações;

-Organizacional

- Criar, no IESM, um “Centro de Liderança Estratégica das Forças Armadas”, para potenciar a FEL nas FFAAP;



-Constituir, nos três Ramos das FFAAP, um “Centro de Liderança” (CLA, CLE, CLFA), tendo como sede o respectivo EESPUM (EN/AM/AFA), e incluindo representantes do respectivo centro de investigação, do órgão de psicologia do Ramo, do OCAD responsável pela formação/instrução e de unidades formadoras;

-Estabelecer, de modo articulado (em sede da DGPRM/MDN ou de CESM), um “Gabinete de Comando e Liderança” no CAL dos diferentes EESPUM (EN/AM/AFA);

-Formação

-Rever a área da liderança nos diferentes planos de estudos e estruturas curriculares, de modo lógico, estruturado e integrado ao longo da carreira e com a participação activa de todos os actores, preferencialmente em sede (funcional) dos novos Centros de Liderança (CLEFA nas FFAAP e CLA/CLE/CLFA nos Ramos);

-Formar militares em liderança em instituições congéneres no estrangeiro, designadamente nos EUA, Canadá e Reino Unido;

-Capacitar os diferentes “Centros de Psicologia” dos Ramos para efectuarem a análise e avaliação das competências necessárias ao sucesso do exercício da liderança e da própria FEL (sem deixarem de cuidar da selecção);

-Investigação

-Atribuir maior prioridade à realização de projectos de investigação de liderança em contexto militar, no âmbito dos diferentes centros de investigação militares;

-Doutrina

-Aproveitar os recursos do IESM (CLEFA e CISDI) e dos EESPUM (CLA, CLE, CLFA e respectivos Centros de Investigação) para, de modo articulado com a DIPLAEM/EMGFA (responsabilidade primária da doutrina militar conjunta), contribuir para a edição de um manual de liderança das FFAAP;

-Cooperação

-Dar maior visibilidade ao papel das FFAAP na área da liderança, através de



uma cooperação mais centralizada e integrada, designadamente na dimensão da responsabilidade social;

-Desenvolver acções concertadas (seminários, exercícios, cursos, gestão de professores, etc.) entre todos os actores da FEL e em especial entre os EESPUM (em sede de CESM), de forma a potenciar a FEL nas FFAAP no seu conjunto.

Em suma, a FEL é transversal, singular, útil e indispensável nas (e para as) FFAAP.

Os contributos para o conhecimento “edificados” ao longo deste TII, e consubstanciados num modelo renovado de FEL (construído com base na investigação e num conjunto rico e diversificado de entrevistas), pretendem reforçar a importância da FEL nas FFAAP, preparar os líderes da Instituição Militar para enfrentarem os desafios do futuro e prestigiar as FFAAP nesta área do conhecimento.

Acreditamos que a implementação deste modelo renovado de FEL nas FFAAP poderá ter lugar, mormente se juntarmos dois “ingredientes” indispensáveis:

-a determinação, para ultrapassarmos os vários desafios;

-e a confiança na capacidade dos diferentes actores e em especial na dos líderes militares do futuro, de que continuarão a prestigiar as FFAAP sob a divisa “Portugal primeiro, os Portugueses sempre”.



Bibliografia

ABRIAL, Général Stéphane (2009). Le leadership militaire. *Air & Space Power Journal* [em linha]. Printemps [referência de 17 de Fevereiro de 2011]. Disponível na internet em: <http://www.airpower.maxwell.af.mil/apjinternational/apj-f/2009/printemps09.html>

ADAI, John (1970). *Training for Leadership*. 3ª ed., London: MacDonald.

ADAI, John (1988). *A liderança eficiente*. Lisboa: Publicações Europa-América, Lda.

AFONSO, Paulo Lourenço (2010). *Liderança: elementos-chave do processo*. 2ª ed., Lisboa: Escolar Editora.

AFONSO, Paulo Lourenço (2011). *Dilemas da liderança*. Lisboa: Escolar Editora.

AIR FORCE (2006). *Air Force Doctrine Document 1-1* [em linha]. United States Air Force [referência de 26 de Fevereiro de 2011]. Disponível na internet em: <http://www.fas.org/man/dod-101/usaf/docs/afdd/afdd1-1.pdf>

ARMADA española (2008). *Armada: Modelo de Liderazgo*. Madrid: Ministerio de Defensa.

BASS, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*, New York: The Free Press.

BASS, B. M. (1988). *Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

BASS, Bernard M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology* [em linha]. 1999, 8 (1) [referência de 21 de Fevereiro de 2011]. p. 9-32. Disponível na internet em: <http://www.ibl.liu.se/cs/filer/1.78653/BASS.pdf>

BASS, B. M., et al.. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88 (2): p. 207-218.

BAZMI, Aslam (2007). Revisiting Leadership in the Armed Forces. *Air & Space Power Journal* [em linha]. Fall 2007 [referência de 24 de Fevereiro de 2011]. Disponível na internet <http://www.airpower.maxwell.af.mil/airchronicles/apj/apj07/fal07/bazmi.html>

BENTO, Luís, SALGADO, Cristina Tavares (2001). *A formação pragmática: um novo olhar*. Cascais: Pergaminho.

BEAUMONT, Lieutenant-Colonel Keaton L. (2010). *Developing 21st Century Senior Leaders* [em linha]. USAWC Class of 2010 [Referência 4 de Outubro de 2010].



Disponível na internet em: http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/army-usawc/dev_21c_leaders.pdf

BISPO, General Pilav António de Jesus (1991). Liderança Militar. *Mais Alto*, n.º 273, p. 7-10.

BLANCHARD, Ken (2007). *Um nível superior de liderança*, Lisboa: Actual Editora.

BORGES, Tenente Vieira (1987). A influência da tecnologia na arte de comandar. *Revista de Artilharia*. p. 311-318.

BORGES, João Vieira (2004). A Academia Militar e Universidade do Minho ensinam a Liderar na Sociedade da Informação, *Jornal do Exército*, n.º 534, p. 14-19.

BORGES, João Vieira (2004a). Carácter, Liderança e Cidadania no Ensino Superior Militar. *Revista Nação e Defesa*, número Extra Série, Julho 2004, p. 157-162.

BORGES, João Vieira (2005). Subsídios para a Reforma do Ensino Superior Militar em Portugal, *Revista Militar*, n.º 2440, p. 465-512.

BRAZ, Celso Jorge Pereira Freilão (2008). *A liderança nas Forças Armadas e o processo de formação de líderes militares*. TII CEMC 2007/2008. Pedrouços: IESM.

BYHAM, William, C., et al.. (2004). *Formando líderes – como identificar, desenvolver e reter talentos de liderança*. São Paulo: Prentice Hall.

CAJARABILLE, Capitão-Tenente Victor Manuel Bento e Lopo, FERREIRA, Capitão João José Brandão, CARDOSO, Major Manuel Fernando Vizela (1984). O Ensino da Liderança e as Forças Armadas Portuguesas. *Baluartes*, n.º 4, p. 8-13.

CANADIAN FORCES (2005). *Leadership in the Canadian Forces: Doctrine*. Kingston: CF Leadership Institute.

CANADIAN FORCES (2003). *Duty with Honour: The Profession of Arms in Canada*. Kingston: CF Leadership Institute.

CARDIM, José Casqueiro (2009). *Gestão da Formação nas Organizações*. Porto: Lidel.

CASINHA, Alexandre, MONTEIRO, Alexandra (2010). Requisitos de uma liderança militar orientada para novos contextos. *Boletim da Artilharia Antiaérea*. n.º 9. p. 50-58.

CASTRO, General Paulo César de (2009). A Preparação de Líderes Militares no Exército Brasileiro. *Military Review*. Novembro-Dezembro 2009. p. 73-79.

CEM (2003). Confirmado em Conselho Superior de Defesa Nacional, a 15 de Janeiro de 2004 (CONFIDENCIAL). *Aprova o Conceito Estratégico Militar*.



CESEDEN (2010). *El Liderazgo Motor Del Cambio*. Documentos de Seguridad y Defensa 38, Madrid: Ministerio de Defensa.

CHIAVENATO, Idalberto, MATOS, Francisco Gomes (2002). *Visão e ação estratégica*. 2ª ed., São Paulo: Prentice Hall.

COOK, Lieutenant Colonel Holly O'Grady (2002). Leader Development: TTPs for Working With Union Employees. *Military Review*, Fort Leavenworth, Volume LXXXII, July-August 2002, n.º 4, p. 9-20.

COURTOIS, Gaston (1956). *A Arte de Ser Chefe*. Lisboa: Livraria Sampedro Editora.

CUNHA, Miguel Pina, et al. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. 6ª ed., Lisboa: Editora RH.

CUPERTINO, Joaquim Luís (1985). *Deontologia Militar*. Reedição. Lisboa: Academia Militar.

DESPACHO 2591 (2010). Despacho n.º 2591/2010, de 9 de Fevereiro. *Define a missão, atribuições e tipo de organização interna da DGPRM/MDN*.

DIXON, Norman (2005). *A Psicologia da Incompetência dos Militares*. 2ª ed., Lisboa: Dom Quixote.

DL 236 (1999). Decreto-Lei n.º 236/1999, de 25 de Junho. *Estatuto dos Militares das Forças Armadas*. Com as alterações e rectificações introduzidas pela Declaração de Rectificação n.º 10-BI/99, de 31JUL, Lei n.º 25/2000, de 23AGO, Decreto-Lei n.º 232/2001, de 25AGO, Decreto-Lei n.º 197-A/2003, de 30AGO, Decreto-Lei n.º 70/2005, de 17MAR, Decreto-Lei n.º 166/2005, de 23SET e Decreto-Lei n.º 310/2007, de 11 SET.

DL 28 (2010). Decreto-Lei n.º 28/2010, de 31 de Março. *Aprova o Estatuto do Instituto de Estudos Superiores Militares*.

DL 161 (2005). Decreto-Lei n.º 161/2005, de 22 de Setembro. *Cria o Instituto de Estudos Superiores Militares*.

DL 231 (2009). Decreto-Lei n.º 231/2009, de 15 de Setembro. *Lei Orgânica do Exército*.

DL 232 (2009). Decreto-Lei n.º 232/2009, de 15 de Setembro. *Lei Orgânica da Força Aérea*.

DL 233 (2009). Decreto-Lei n.º 233/2009, de 15 de Setembro. *Lei Orgânica da Marinha*.

DL 234 (2009). Decreto-Lei n.º 234/2009, de 15 de Setembro. *Lei Orgânica do EMGFA*.



DR 21 (2009). Decreto-Regulamentar n.º 21/2009, de 4 de Setembro. *Modelo organizacional da Direcção-Geral de Pessoal e Recrutamento Militar do Ministério da Defesa Nacional*.

EME (2002). *Regulamento Geral da Instrução do Exército (RGIE)*. Lisboa: Estado-Maior do Exército.

EME (2004). *Glossário de Termos de Formação, Educação e Treino no Exército*. Lisboa: Estado-Maior do Exército.

EME (2006). *Das competências à excelência: modelo de competências do oficial do exército oriundo da AM*. Lisboa: AM e CPAE.

EJÉRCITO DE TIERRA (2007). *Mando de Adiestramiento y Doctrina del Ejército de Tierra: "Orientaciones liderazgo"*. Madrid: Ejército de Tierra.

EXÉRCITO BRASILEIRO (2010). *Conceitua Ciências Militares* [Em linha]. Boletim do Exército n.º 34 de 27 de Agosto de 2010 [Referência de 18 de Dezembro de 2010]. Disponível na internet em: <http://www.defesanet.com.br/eb1/estudos.htm>

FERNANDES, Coronel Eduardo António (2010). *U.S. Army TRADOC: Comando de Instrução e Doutrina do Exército dos Estados Unidos*. *Military Review*, Março-Abril 2010. p. 64-76.

FERREIRA, Tenente-Coronel Pilav João José Brandão (2004). *Comando e Liderança: uma perspectiva sempre actual*. *Jornal do Exército*, n.º 533, p. 48-53.

FIEDLER, Fred E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.

FIEDLER, Fred E. (1996). Research on leadership selection and training: One view of the future. *Administrative Science Quarterly*, 41, p. 241-250.

FLANAGAN, Lt Gen Edward M. (1990). *Before the Battle: a common sense guide to leadership and management*. New York: Lancer Publication.

FM 6-22 (2006). *Army Leadership: Competent, Confident, and Agile*. Washington, DC: Headquarters, Department of the Army.

FREITAS, Rodrigo Viana de (2001). Como ser um líder. *Revista Ideias&Negócios*, n.º 42, p. 96-98.

GARNER, Tenente-Coronel Harry C. (2010). Empatia: habilidade de um verdadeiro Líder. *Military Review*. Março-Abril 2010, p. 40-49.

GATES, Robert (2009). Reflexões sobre a liderança. *Military Review*, Março-Abril 2009, p. 52-58.



GERRAS, Stephen J. (2010). *Strategic Leadership Primer*. 3rd Edition, Pensilvania: Carlisle Barracks, Department of Command, Leadership, and Management, USA Army War College.

GILBERT, Tenente-Coronel Douglas A. (1996). O Plano de Campanha do Líder do Século XXI. *Military Review Brazilian*, Volume LXXVI, 3rd Qtr 1996, n.º 3, p. 23-28.

GOLEMAN, Daniel, BOYATZIS, Richard, McKEE, Annie (2007). *Os novos líderes: a inteligência emocional nas organizações*. 3ª ed., Lisboa: Gradiva.

GONÇALVES, Coronel Nuno Maia, MOURA, Coronel Rui Baptista, MACEDO, Coronel Henrique José (2009). *Traços de liderança transformacional na chefia das Forças Armadas nos últimos 20 anos*. TIG CPOG 2009/2010. Pedrouços: IESM.

GUILLOT, Col W. Michael (2003). *Strategic Leadership. Defining the Challenge*. *Air & Space Power Journal* [em linha]. Winter 2003 [referência de 23 de Fevereiro de 2011]. Disponível na internet em: <http://www.airpower.au.af.mil/airchronicles/apj/apj03/win03/guillot.html>

HERSEY, P., BLANCHARD, K. (1969). *Management of Organizational Behavior – Utilizing Human Resources*. 5th ed., New Jersey: Prentice Hall.

HOUSE, R. J., *et al.* (1999). Cultural influences on leadership and organizations: Project GOLBE. In MOBLEY, W. H., GESNER, M. J. & ARNOLD V., *Advances in Global Leadership*. vol. 1, p. 171-233. Standford: JAI Press.

HUESO GARCIA, Coronel EA. D. Vicente (2010). *Del Mando al Liderazgo*. ESFAS. Madrid: CESEDEN.

HUGHES, R. L. Ginnett, R. C. & Currphy, G. J. (1996). *Leadership. Enhancing the lessons of experience*. 2ª ed, Chicago: Irwin.

JESUÍNO, Jorge Correia (2005). *Processos de Liderança*. 4ª ed., Lisboa: Livros Horizonte, Lda.

JORGE, Primeiro-Tenente Pedro Manuel Cruz dos Santos (2007). *Traços e competências de liderança nos comandantes de unidades navais*. TII CPOS-M. Pedrouços: IESM.

JP 1 (2009). *Doctrine for the Armed Forces of the United States*. [Em linha]. Joint Publication 1. 2 May 2007 incorporating change 1, 20 March 2009, USA. Chairman, US JCS. Portal Joint Electronic Library [Referência de 18 de Fevereiro de 2011]. Disponível na internet em: http://www.dtic.mil/doctrine/new_pubs/jp1.pdf

KOUZES, James M., POSNER, Barry Z. (2009). *O Desafio da Liderança*. Casal de Cambra: Caleidoscópio.



LEITÃO, Desidério Manuel Vilas, ROSINHA, António Palma (2007). *Ética e liderança: uma visão militar e académica*. Lisboa: Academia Militar.

LEITÃO, Vilas (2005). Matriz de liderança para o século XXI. *Jornal do Exército*, n.º 536, p. 10-16.

LEI 11 (1989). Lei n.º11/1989, de 1 de Junho. *Bases Gerais do Estatuto da Condição Militar*.

LEI 1 (2009). Lei Orgânica n.º1-A/2009, de 7 de Julho. *Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas*.

LEI 31 (2009). Lei n.º31-A/2009, de 7 de Julho. *Lei de Defesa Nacional*.

LOUREIRO, Major José Carlos da S. M. de Almeida (2008). *A Eficácia da Liderança em Operações Conjuntas*. TII do CEMC – 2007/2008. Pedrouços: IESM.

LUÍS, Arsénio de Matos (2006). Comando e Chefia – liderança. O líder impuro. *Revista Proelium*, n.º 6, p. 47-78.

LUÍS, Arsénio de Matos (2007). Comportamento de liderança dos oficiais instrutores do departamento de instrução e treino da Academia Militar. *Revista Proelium* [em linha]. n.º 7, Academia Militar [referência de 20 de Fevereiro de 2011]. Disponível na internet em: <http://www.academiamilitar.pt/proelium-n.o-7.html>

MCMANUS, Robert M. (2009). The Importance of Leadership Education and Leader Development. *Revista de Administração da UNIMEP* [referência de 14 de Dezembro de 2010]. Vol. 7, n. 2, Disponível na internet em: <http://www.regen.com.br/ojs/index.php/regen/article/view/162/293>

MIFA (2004). *Missões Específicas das Forças Armadas*. Definidas em Conselho Superior de Defesa Nacional de 21Out04. (CONFIDENCIAL).

MOURA, Coronel Rui Fernandes Baptista (2010). *Doutrina Militar Conjunta: Contributos para a concepção, ratificação, aprovação, difusão e implementação. Articulação com o ensino superior militar conjunto*. TII CPOG 2009/2010. Pedrouços: IESM.

MYERS, Richard B. e PIERCE, Albert C. (2009). On Strategic Leadership. *Joint Forces Quarterly* [em linha]. Número 54, 3º Trimestre 2009, p. 12-13 [referência de 22 de Fevereiro de 2011]. Disponível na internet em: <http://www.ndu.edu/press/lib/images/jfq-54/2.pdf>

MYERS, Susan R., GROH, Jeff (2010). The Future of Strategic Leader Development at the U.S. Army War College. *Integral Leadership Review* [em linha]. 14 p.



[Referência em 4 de Outubro de 2010]. Disponível na internet em:
<http://www.integralleadershipreview.com/archives-2010/2011>

NAVY (2010). *Naval leader planning guide* [em linha]. United States Navy. [referência de 26 de Fevereiro de 2011]. Disponível na internet em:
<http://www.bupers.navy.mil/NR/rdonlyres/OCC41C4C-E017-4DBA-97AB-B4BF84A9140D/0/2010NLPG.pdf>

NOWOWIEJSKI, Tenente-Coronel Dean A. (1996). Um Novo Paradigma no Desenvolvimento de Líderes. *Military Review Brazilian*, Fort Leavenworth, Volume LXXVI, 3rd Qtr 1996, n.º 3, p. 16-22.

OSTLUND, Coronel Willian B. (2009). Lições de liderança táctica aprendidas no Afeganistão: Operação Eduring Freedom VIII. *Military Review*, Setembro-Outubro 2009, p. 52-61.

PAMPLONA, Aurélio (2002). Liderança em tempo de mudança. *Revista de Psicologia Militar*, n.º 13, p.121-142.

PAMPLONA, Aurélio (2003). A Aprendizagem, o Treino e o Desenvolvimento de Competências da Liderança: A Empatia. *Revista de Psicologia Militar*, n.º 14, p. 125-150.

PAPE, Major Jason M. (2009). Reavaliação da Liderança do Exército no Século XXI. *Military Review*, Maio-Junho, p. 62-70.

EXÉRCITO (2010). *PDE 0-18-00 Abreviaturas Militares*. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.

PEREIRA, Coronel Guerra, BORGES, Coronel Vieira, ARAGÃO, Capitão-de-Mar-e-Guerra Ricardo (2010). *Carreira docente militar no contexto da reforma do Ensino Superior Militar*. TIG CPOG 2010-2011, Pedrouços: IESM.

PIEIDADE, Pedro, JAMAL, Soraia (2010). Desenvolvimento de perfis de competências no contexto da aeronáutica militar. *Revista de Psicologia Militar*, n.º 19, p. 165-179.

PORTARIA 1110 (2009). Portaria n.º 1110/2009, de 28 de Setembro. *Normas relativas ao funcionamento, orçamento e pessoal do Conselho do Ensino Superior Militar*.

PREE, Max de (1990). *Liderar é uma arte*. Lisboa: Difusão cultural.

QUIVY, Raymond, CAMPENHOUDT, Luc (2005). *Manual de investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.

RATO, Helena, BAPTISTA, Conceição, FERRAZ, David (2007). *MANFOP: Manual de Avaliação das Necessidades de Formação em Organismos Públicos*. Oeiras: INA.



RCM 6 (2003). Resolução do Conselho de Ministros n.º6/2003, de 20 de Janeiro. *Conceito Estratégico de Defesa Nacional*.

REGO, Arménio (2003). *A Essência da Liderança*. Lisboa: Editora RH.

REGO, Arménio, CUNHA, M. P. (2007). *A essência da liderança: Mudança X Resultados X Integridade*. 3ª ed., Lisboa: Editora RH.

RIBEIRO, Major Jorge (2007). Formação: novas necessidades de formação. *Azimute*, n.º 184, p. 63-66.

RIBEIRO, Martins (2006). *Liderança estratégica e eficácia organizacional: o caso do Exército Português*. TII. Pedrouços: IESM.

ROKKE, Ervin J. (1995). Military Education for the New Age. *Joint Force Quarterly* [Em linha]. Autumn 1995, p. 18-23. [Referência de 13 de Outubro de 2009] disponível em: http://www.dtic.mil/doctrine/jel/jfq_pubs/0909.pdfH.

ROSINHA, António J. P. Esteves, ABREU, Rute Sofia Tapadas (2007). Formação em liderança: avaliação dos 4º e 5º seminários ministrados a alunos do IST. *Revista Proelium*, p. 79-91.

ROSINHA, A. P. (2009). *Conhecimento Tácito em Contexto Militar: Incursões na Promoção e Desenvolvimento de Competências de Comando*. Tese de Doutoramento. Universidade de Lisboa. Lisboa: Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação.

ROSINHA, António Palma, DUARTE, Maria Eduarda (2010). Do conhecimento tácito aos estilos de liderança: implicações na eficiência, na satisfação e no esforço adicional. *Revista de Psicologia Militar*, n.º 19, p 6-87.

ROUCO, J. C. D., SARMENTO, M. (2009). Desenvolvimento de competência de liderança: Liderar e trabalhar em equipa. Academia Militar, *Revista Proelium*, n.º 11, p. 155-179.

ROUCO, Tenente-Coronel José Carlos Dias (2009). Cursos de Liderança na Academia Militar: um modelo de formação para o desenvolvimento de competências transversais. *Jornal do Exército*, n.º 583, p. 20-25.

ROUCO, Tenente-Coronel José Carlos Dias, SARMENTO, Manuela (2009), Perspectivas do conceito de liderança. *Revista Proelium* [Em linha], n.º 13, Academia Militar [referência de 26 de Fevereiro de 2011]. Disponível na internet em: <http://www.academiamilitar.pt/proelium-n.o-13.html>

ROUCO, Tenente-Coronel José Carlos Dias, SARMENTO, Manuela (2010), Liderança Carismática: um factor estratégico para o sucesso organizacional. *Revista*



Proelium [Em linha]. n.º 14, Academia Militar [referência de 26 de Fevereiro de 2011]. Disponível na internet em: <http://www.academiamilitar.pt/proelium-n.o-14.html>

SANTO, Gabriel (2005). O comando num Exército em mudança. *Revista Militar*, n.º 2445, p. 1099-1110.

SANTOS, Coronel Lúcio Agostinho Barreiros dos (2008). Da Formação à Eficácia em Contexto Militar. Estudo exploratório sobre um modelo de desenvolvimento para o exercício a liderança (1ª Parte). *Revista Militar*, n.º 2477/2478 de Junho/Julho de 2008, p. 733-782.

SANTOS, Coronel Lúcio Agostinho Barreiros dos (2008a). Da Formação à Eficácia em Contexto Militar. Estudo exploratório sobre um modelo de desenvolvimento para o exercício a liderança (2ª Parte). *Revista Militar*, n.º 2481, Outubro de 2008, p. 1109-1156.

SANTOS, Coronel Lúcio, SARMENTO, Manuela, ROSINHA, Tenente-Coronel Palma, (2010). Liderança organizacional: uma visão académica e militar. *Jornal do Exército*, n.º 600, p. 42-44.

SCHIRMER, Peter, *et al.* (2008). Leader Development in Army Units [em linha]. *RAND Corporation*. [referência de 24 de Fevereiro de 2011]. Disponível na internet em: http://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/monographs/2008/RAND_MG648.pdf

SILVA, Maria de Fátima Pereira da Costa Sá (2010). *Avaliação de competências de liderança nos líderes intermédios*. Dissertação de mestrado em estratégia empresarial. Coimbra: Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

SMITH, Rupert (2008). *A utilidade da força: a arte da Guerra no mundo moderno*, Lisboa: Edições 70, Lda.

SNIDER, Coronel Don J. (2003). Oficialato: o exercício da profissão. *Military Review*, 4.º Trim, p. 67-71.

SOUSA, Coronel Fonseca, TIRANO, Coronel José (2010). *Liderança Multilateral*, TIG CPOG 2010/2011. Pedrouços: IESM.

STOGDILL, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: Survey of literature. *The journal of psychology*, 25, p. 35-71.

VIEIRA, Tenente-General Guilherme de Sousa Belchior (2001). Que modelo de militar para a nova arte de guerra e paz? *Revista Nação e Defesa*, n.º 98, p. 33-48.

VIEIRA, Tenente-General Guilherme de Sousa Belchior (2002). *Liderança Militar*. Lisboa: Edições Atena, Lda e Academia Militar.



VIEIRA, Tenente-General Guilherme de Sousa Belchior (2006). A Liderança Estratégica. *Boletim do IESM*, n.º 1 (Julho 2006), p. 61-82.

VIEIRA, Tenente-General Guilherme de Sousa Belchior (2006a). Liderar na Pós-Modernidade Militar. Líderes Ágeis, Versáteis e Adaptáveis. *Revista de Artilharia*, n.º 965-967, Jan-Mar 2006, p. 9-16.

WADDELL III, Colonel Donald E. (2009). Un modèle de leadership situationnel pour les chefs militaires. *Air & Space Power Journal* [em linha]. Printemps, [referência de 17 de Fevereiro de 2011]. Disponível na internet em: <http://www.airpower.maxwell.af.mil/apjinternational/apj-f/2009/printemps09.html>

WONG, Leonard, *et al.*. (2003). *Strategic Leadership Competencies*. Pensilvania: Carlisle Barracks, USA Army War College.

Entrevistas

AFONSO, Capitão-de-fragata Paulo Lourenço Afonso (2010). Responsável pela formação em Liderança na Escola de Fuzileiros. Entrevista realizada no dia 25 de Outubro 2010, na Escola de Fuzileiros, Coima.

BARREIRA, Major Hélder (2010). Aluno do CEMC no IESM. Entrevista concedida via e-mail no dia 22 de Dezembro de 2010.

BRANCO, Coronel PILAV António José de Matos (2010). Comandante do Corpo de Alunos da Academia da Força Aérea. Entrevista realizada no dia 29 de Outubro de 2010, na Academia da Força Aérea, Sintra.

BRANCO, Major-General Carlos Martins (2010). Chefe da Divisão de Cooperação e Segurança Regional do Estado-Maior Militar Internacional da OTAN e ex-Director de Doutrina do Exército. Entrevista concedida via e-mail no dia 28 de Dezembro de 2010.

CARRILHO, Contra-Almirante António Carlos Vieira Rocha (2010). Director da Direcção do Serviço de Formação da Marinha. Entrevista realizada no dia 24 de Novembro de 2010, no EMA, Lisboa.

CARVALHO, Major-General João Manuel Santos (2010). Director de Formação do Exército. Entrevista realizada no dia 4 de Dezembro, na EPA, Vendas Novas.

COIMBRA, Major-General António Dias (2010). Director de Ensino da Academia Militar e ex-Director da Formação do Exército. Entrevista realizada no dia 17 de Novembro de 2010, na Academia Militar, Lisboa.

CPOG, 30 Capitães-de-Mar-e-Guerra e Coronéis do CPOG (2010/2011). 25 Auditores dos três Ramos das FFAAP e cinco das FFAA de países amigos (dois do Brasil,



dois de Moçambique e um de Timor-Leste). Entrevistas concedidas via e-mail, entre 26 de Novembro de 2010 e 23 de Fevereiro de 2011.

FELICIANO, Coronel José António de Figueiredo (2010). Director Adjunto de Ensino da Academia Militar. Entrevista concedida via e-mail no dia 23 de Novembro de 2010.

FERNANDES, Major-General José Manuel Pinheiro Serôdio (2010). Comandante da Academia da Força Aérea. Entrevista realizada no dia 29 de Outubro de 2010, na Academia da Força Aérea, Sintra.

FERRÃO, Coronel Eduardo Mendes (2010). Comandante do Corpo de Alunos da Academia Militar. Entrevista realizada por telefone no dia 27 de Outubro de 2010.

FERREIRA, Tenente-Coronel Pilav (Ref.) João José Brandão (2010). Comentador. Entrevista realizada no dia 12 de Novembro, no IESM, Pedrouços.

FLAMBÓ, Major-General Aníbal (2010). Subdirector da Direcção Geral de Pessoal e Recrutamento Militar do MDN. Entrevistas realizadas nos dias 22 de Outubro de 2010 e 29 de Março de 2011, no MDN, Lisboa.

FRAGOSO, Vice-Almirante Luís Manuel Fourneaux Macieira (2010). Director do IESM. Entrevista realizada no dia 2 de Dezembro de 2010, no IESM, Pedrouços.

GUERREIRO, Vice-Almirante Álvaro Sabino (2010). Presidente do Conselho do Ensino Superior Militar. Entrevista concedida via e-mail a 9 de Dezembro de 2010.

JORGE, Capitão-Tenente Santos (2010). Aluno do CEMC no IESM. Entrevista concedida via e-mail no dia 21 de Dezembro de 2010.

LEITÃO, Coronel Desidério Manuel Vilas (2010). Comandante do Regimento de Infantaria N.º 3 (Beja), ex-Professor de Ética e Liderança na Academia Militar. Entrevista realizada por telefone no dia 24 de Outubro de 2010.

LOPES, Tenente-Coronel Carlos Bento (2010). Professor de Comando e Liderança na Academia da Força Aérea. Entrevista realizada no dia 29 de Outubro de 2010, na Academia da Força Aérea, Sintra.

MEDEIROS, Tenente-General Luís Miguel de Negreiros Morais de (2010). Comandante da Instrução do Exército. Entrevista realizada no dia 4 de Dezembro, na EPA, Vendas Novas.

MELO, Contra-Almirante José Luís Branco Seabra de (2010). Comandante da Escola Naval. Entrevista realizada no dia 29 de Novembro de 2010, na Escola Naval, Alfeite.



MIGNON, Major Eduardo (2010). Aluno do Exército Brasileiro, em frequência do CEMC no IESM. Entrevista concedida via e-mail no dia 15 de Dezembro de 2010.

MONTEIRO, Tenente-General Fernando Manuel Paiva (2010). Comandante da Academia Militar. Entrevista realizada no dia 17 de Novembro de 2010, na Academia Militar, Lisboa.

MONTEIRO, Coronel Luís Filipe Adrião (2011). Director do CPAE. Entrevista realizada no dia 19 de Janeiro de 2011, no CPAE, Lisboa.

PALMA, Col ET. Art D. Juan José Silva (2010). Chefe do Departamento de Organização e Liderança do CESEDEN, Madrid. Entrevista realizada no dia 10 de Novembro de 2010, no IESM, Pedrouços.

PASCOAL, Coronel Dias (2010). Adjunto do Comandante da Instrução e Doutrina do Exército. Entrevista realizada por telefone no dia 21 de Outubro de 2010.

PINHEIRO, Tenente-General José (2010). Comandante da Formação e Instrução da Força Aérea. Entrevista realizada no dia 24 de Novembro de 2010, no EMFA, Alfragide.

ROSENDO, Major Paulo (2010). Aluno do CEMC no IESM. Entrevista concedida via e-mail no dia 29 de Dezembro de 2010.

ROSINHA, Tenente-Coronel António Esteves (2010). Chefe do Gabinete de Psicologia da Academia Militar. Entrevista realizada no dia 26 de Outubro de 2010, na Academia Militar, Amadora.

ROUCO, Tenente-Coronel José Carlos Dias (2010). Professor de Ética e Liderança na Academia Militar. Entrevista realizada no dia 19 de Outubro de 2010, na Academia Militar, Amadora.

SANTOS, Capitão-de-Fragata Pacheco dos (2010). Comandante do Corpo de Alunos da Escola Naval. Entrevista realizada por telefone no dia 27 de Outubro de 2010.

SANTOS, Coronel Lúcio Agostinho Barreiros dos (2010). Chefe do Departamento de Ciências Sociais e Humanas da Academia Militar. Entrevistas realizadas nos dias 26 de Outubro de 2010 e 30 de Março de 2011, na Academia Militar, Amadora.

VIDEIRA, Coronel Carlos Manuel Terron da Silva (2010). Bibliotecário da AM, ex-Professor de Ética e Liderança na Academia Militar. Entrevista realizada no dia 26 de Outubro de 2010, na Academia Militar, Amadora.

Sítios da internet

ADAIR, John [Em linha]. [Consultado em 9 de Abril 2011]. Disponível na Internet em: www.johnadair.co.uk



CORDIS [Em linha]. [Consultado em 8 de Abril 2011]. Disponível na Internet em: <http://cordis.europa.eu/fp6/fp6keywords.htm>

DEFESANET [Em linha]. [Consultado em 8 de Abril de 2011]. Disponível na Internet em: <http://www.defesanet.com.br/eb1/estudos.htm>

EMGFA [Em linha]. [Consultado em 22 Fevereiro 2011]. Disponível na Internet em: www.emgfa.pt

EXÉRCITO [Em linha]. [Consultado em 22 Fevereiro de 2011]. Disponível na Internet em: www.exercito.pt/Paginas/default.aspx

FORÇA AÉREA [Em linha]. [Consultado em 22 Fevereiro de 2011]. Disponível na Internet em: www.emfa.pt

IDN [Em linha]. [Consultado em 9 de Abril de 2011]. Disponível na Internet em: <http://www.idn.gov.pt/index.php>

JFQ [Em linha]. [Consultado em 10 de Abril de 2011]. Disponível em: <http://www.ndu.edu/press/jointForceQuarterly.html>

JORNALDEFESA [Em linha]. [Consultado em 21 Fevereiro de 2011]. Disponível na Internet em: <http://www.jornaldefesa.com.pt/>

LEADERSHIP CHALLENGE [Em linha] [Consultado em 22 Fevereiro de 2011]. Disponível na Internet em: <http://eu.leadershipchallenge.com/WileyCDA/Section/index.html>

MARINHA [Em linha]. [Consultado em 22 Fevereiro de 2011]. Disponível na Internet em: www.marinha.pt

MDN [Em linha]. [Consultado em 22 Fevereiro de 2011]. Disponível na Internet em: www.mdn.gov.pt

NATO [Em linha]. [Consultado em 22 Fevereiro de 2011]. Disponível na Internet em: www.nato.int

OPERACIONAL [Em linha]. [Consultado em 23 de Fevereiro de 2011]. Disponível na Internet em: <http://www.operacional.pt/>

REVISTA MILITAR [Em linha]. [Consultado em 24 de Fevereiro de 2011]. Disponível na Internet em: <http://www.revistamilitar.pt/>

TLP [Em linha]. [Consultado em 10 de Abril de 2011]. Disponível na Internet em: <http://www.tlp-info.org/>

TRADOC [Em linha]. [Consultado em 9 de Abril de 2011]. Disponível na Internet em: <http://www.tradoc.army.mil>



Anexo A

Formação em Liderança dos oficiais dos QP das FFAAP

Actores	Marinha	Exército	Força Aérea	FFAAP/IESM
Formação Inicial	EN (depende do CEMA) Área científica de “Psicologia” inclui: Comportamento Organizacional I (CO I, 1º semestre, 1º ano, 5 ECTS) e II (CO II, 2º semestre, 4º ano, 1,5 ECTS) com um total de 6,5 ECTS. Instrução no CAL e na Escola de Fuzileiros (5º ano, com estágio de duas semanas).	AM (depende do CEME) Bloco de “Comando e Estratégia Militar” inclui: Geografia; Ética e Liderança; Teoria Geral da Estratégia. Ética e Liderança (1º semestre, 4º ano) com 5 ECTS. Instrução no CAL, exercícios em U/E/O (4º ano) e prática de comando nas Escolas Práticas das Armas e Serviços (5º ano).	AFA (depende do CIFFA/CEMFA) Bloco de “Comando e Liderança” inclui: Psicologia Militar; Ética e Deontologia Militar; Metodologia da Comunicação; Sociologia Militar; Comando e Liderança. Comando e Liderança (2º semestre, 3º ano) com 6,5 ECTS. Instrução no CAL e exercícios de liderança em Ovar (3º ano).	
OCAD Formação Contínua	Direcção do Serviço de Formação (DSF)/Superintendência dos Serviços do Pessoal (SSP) Escola de Fuzileiros: (Curso de aperfeiçoamento em liderança) Comando Naval: (Estágios para Comandantes e Imediatos de unidade naval)	Comando da Instrução e Doutrina (CID) Escolas Práticas: (Curso de Promoção a Capitão, com duração de seis meses: “Comunicar, Liderar e Gerir Grupos”)	Comando da Instrução e Formação da Força Aérea (CIFFA) AFA: (Curso Básico de Comando, com duração de dois meses: “Comando e Liderança”) (Curso de Comandantes, com duração de duas semanas)	CPOS: Dois semestres (entre 550 e 844 TE). “Comunicação e Liderança” (20 TE). CPOS-M com 14 TE adicionais de CO. Liderança individual. CEMC: Dois semestres e outros tantos para dissertação (858 TE). “Comando e Liderança” (24 TE). Liderança grupal.



Actores	Marinha	Exército	Força Aérea	FFAAP/IESM
				Curso de Comandantes (Exército): Três semanas (82 TE). Exemplos de Comando (4 TE). CCNG (Marinha): Doze semanas (336 TE). Módulo de CO com 30 TE. CPOG: Dois semestres. “Comando e Liderança” (20 TE). Liderança estratégica.
Doutrina ou publicações de Referência	<i>John Adair</i> (diversos) Correia Jesuíno (Processos de Liderança) Miguel Pina e Cunha (Manual de Comportamento Organizacional)	FM 6-22 (EUA) Belchior Vieira (Liderança Militar, AM) Vilas leitão e António Rosinha (Ética e Liderança AM)	Arménio Rego (A essência da liderança)	Diversas, agrupadas por tipos de liderança ministrados aos diferentes cursos (individual, grupal e estratégica): Arménio Rego (A essência da liderança) Belchior Vieira (Liderança Militar, AM) Miguel Pina e Cunha (Manual de Comportamento Organizacional).



Apêndice A

Tipologias da Liderança

Miguel Pina e Cunha (*et al.*, 2007: 341) organiza as diferentes tipologias da liderança em quatro grandes áreas, que resumimos de seguida:

-Abordagens dos traços

Até ao início da II Guerra Mundial, a investigação sobre liderança esteve associada à ideia de que os líderes eram possuidores de características especiais que os diferenciavam dos subordinados ou seguidores. Os estudos centravam-se no líder e não na liderança. “Privilegiava então a selecção, em detrimento da formação dos líderes” (Afonso, 2010: 65).

-Abordagens comportamentais

Após a II Guerra Mundial, o desenvolvimento das ciências sociais, a par do progresso tecnológico, trouxe novas teorias que deslocaram o centro da análise dos traços para os comportamentos. Os trabalhos de *Stogdill* (1948) concluíram que os indivíduos não se tornam líderes (nem são necessariamente eficazes) em função da posse de uma determinada combinação de traços. Um líder poderá ser eficaz numa situação, mas não o ser noutra. Por outro lado, dois líderes com traços diferentes poderão ser igualmente eficazes numa mesma situação. Estudos efectuados pelas universidades de *Michigan* e de *Ohio*, nos anos 60, cimentaram teorias comportamentais, que se baseavam em dois comportamentos chave: orientação para as pessoas; orientação para as tarefas. Estas teorias tiveram entre os seus defensores: *Likert* (1961, 1967), com os quatro sistemas de liderança típicos (autocrático explorador, autocrático benevolente, consultivo e democrático/participativo); *Blake e Mouton* (1964), que cruzou as orientações para as tarefas e as pessoas, de que resultaram cinco estilos essenciais (em que o 9.9 era o mais eficaz). Podemos hoje confirmar que determinados comportamentos suscitam eficácia numas situações, mas não em outras.

-Abordagens situacionais

O modelo contingencial de *Fiedler* (1967, 1996) explicava a eficácia da liderança através da conjugação de três elementos: o estilo de liderança; o desempenho do grupo; e a situação. Para *Fiedler*, a eficácia do líder é sobretudo resultante da selecção da pessoa certa para determinada situação, ou então das mudanças sobre a situação, de modo a ajustá-la ao líder. *Hersey e Blanchard* (1969, 1988), com o seu conhecido modelo situacional (um dos mais utilizados na formação), que inclui quatro estilos de liderança, consideram como variáveis o “comportamento do líder” e a “maturidade dos colaboradores”. As teorias situacionais vieram demonstrar que a formação dos líderes era afinal importante e que se deviam desenvolver competências para que houvesse líderes mais eficazes e organizações com mais sucesso.

-Abordagens da liderança carismática e transformacional

“A liderança carismática tende a resultar na interacção entre traços do líder (forte motivação para o poder, auto-confiança), comportamentos de liderança (articulação de uma visão apelativa, retórica pujante, auto-sacrifícios), características dos seguidores (necessidade de liderança, tendência para romantizar a liderança) e características da situação/ambiente (crise)” (Cunha, 2007: 368-369). Para *Bass* (1985, 2003), a liderança transformacional (sustentada no carisma do líder e muito associada à eficácia da liderança) é operacionalizada através de quatro dimensões: carisma; motivação inspiracional; estimulação intelectual; e consideração individualizada. Por outro lado, a liderança transaccional tem relação com o esclarecimento do papel e dos requisitos das tarefas dos colaboradores, bem como com a atribuição de recompensas e castigos pelo seu desempenho efectivo. (Rosinha, 2010: 82).



Apêndice B

Valores das Forças Armadas

Ao abordamos as questões relacionadas com a liderança, temos de ter em atenção a missão, os valores e a visão da organização/instituição, antes mesmo dos valores dos seus servidores, enquadráveis em perfis ou atributos.

Em face da crise actual, que vai muito para além das dimensões económicas e financeiras, os valores assumem importância acrescida, quer ao nível individual, quer das organizações/instituições. Entre os diferentes valores (da identidade nacional, ao respeito, passando pela honra, disciplina, cultura, etc.), os éticos, que se referem às normas ou critérios de conduta que afectam todas as áreas da nossa actividade (solidariedade, honestidade, verdade, lealdade, bondade, altruísmo, etc.), são aqueles com que as organizações/instituições mais se preocupam numa perspectiva de futuro.

As FFAA dos diferentes países aliados, enquanto instituições seculares (sustentadas na hierarquia e na disciplina) assumem valores (as razões que motivam ou justificam as acções), que são cultivados pelos seus servidores, não exclusivamente militares (também existem civis, que não estão ao abrigo do estatuto da condição militar). Estes valores, que têm por referência a missão específica da Instituição, são importantes como “estandarte” identificador da coesão e do espírito de bem servir.

Com base na missão e nos valores, são então definidas as necessidades em recursos humanos e atribuídas tarefas que implicam um determinado perfil de competências. A formação em geral e a FEL em especial são então enquadradas em perfis de formação, que levam ao desenvolvimento das competências necessárias ao desempenho mais eficaz e eficiente dos militares.

No caso das FFAA dos EUA, estão claramente identificados os seis “valores militares”, a saber:

- dever;**
- integridade;**
- ética;**
- honra;**
- coragem;**
- lealdade.**

Por outro lado, quer ao nível do Departamento da Defesa, quer dos Ramos, os valores a cultivar pelos respectivos servidores (militares e civis) estão também identificados e constituem a base de qualquer manual doutrinário de liderança, designadamente:

- Departamento da Defesa; liderança, profissionalismo e conhecimento técnico (<http://www.defense.gov/pubs/dod101/dod101.html#values>);
- Exército; **lealdade**, **dever**, respeito, sentido de serviço, **honra**, **integridade**, **coragem** pessoal (FM 6-22; 2006: 2-2);
- Marinha e Marines: **honra**; **coragem**; compromisso (Navy, 2010: 99);
- Força Aérea: **integridade**, serviço, excelência (Air Force, 2006: 4-8).

A partir desta descrição sumária de valores, assumidos pelas diferentes organizações da Instituição Militar dos EUA, concluímos que existe alguma sobreposição com os próprios valores militares, em especial no Exército. A par de outras competências, o Departamento da Defesa assume a liderança como um “valor”, o que é perceptível (mas discutível...) ao nível da decisão estratégica.



De acordo com as diferentes publicações e manuais, os militares e civis das FFAA dos EUA aderem aos valores da Instituição, porque querem viver eticamente e professam os valores, porque sabem que é correcto. Para as FFAA dos EUA, **adoptar bons valores e efectuar as escolhas éticas é fundamental para a FEL, no sentido de “produzir” líderes de carácter.**

Em Portugal, e de acordo com o Regulamento de Disciplina Militar (RDM, LO 2, 2009: artº 1.º) “A *organização e a actividade das Forças Armadas baseiam-se nos valores militares fundamentais da missão, da hierarquia, da coesão, da disciplina, da segurança e da obediência aos órgãos de soberania competentes nos termos da Constituição e da lei.*”

No entanto, ao nível das FFAAP e mesmo dos Ramos, não descortinamos, de modo explícito, os respectivos valores e visão. Para além deste RDM, não encontramos no enquadramento legal (Constituição da República, Lei da Defesa Nacional, Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas, Estatuto dos Militares das Forças Armadas, Leis Orgânicas dos Ramos, etc.) qualquer referência aos valores da Instituição ou dos Ramos. Por outro lado, as Bases Gerais do Estatuto da Condição Militar (Lei 11, 1989), que constituem uma espécie de código deontológico da profissão militar, destacam mais um código conforme a ética militar, do que os valores a cultivar pelos militares das FFAAP.

Por outro lado, ao questionarmos alguns oficiais do QP relativamente aos valores da Instituição Militar ou mesmo do seu Ramo, invariavelmente obtivemos respostas que confundiram valores com princípios (e mesmo com outras adjectivações...). Esta situação poderia e deveria ser rapidamente colmatada, designadamente através da aprovação de um manual de liderança militar e da formação subsequente.

De acordo com a principal obra de referência da AM sobre “Liderança Militar” (Vieira, 2002: 29), que também sublinha que as FFAAP não possuem um código deontológico específico sobre a forma de documento escrito, existem quatro valores profissionais da ética militar:

- lealdade;
- dever;
- integridade;
- dedicação ao serviço.

Em face das lacunas atrás referidas, entendemos que estes quatro valores podem e devem ser assumidos pelas FFAAP (na linha da metodologia seguida pelas FFAA dos EUA, que os considera “valores militares”), enquanto os Ramos os devem ter em consideração como referência para valores que possam estabelecer em função da sua missão específica. E estes valores dos Ramos devem ir (também) ao encontro dos desafios do futuro, mas simultaneamente garantir alguma perenidade no tempo (a visão da organização é que pode mudar com maior frequência, em função das novas chefias e das novas missões), de modo a agregar vontades e a fortalecer a necessária coesão.

O estabelecimento de doutrina de Liderança ao nível das FFAAP e dos Ramos atenuará certamente esta lacuna, pois a missão, os valores e a visão, devem fazer parte obrigatória do enquadramento conceptual das referidas (e tão necessárias) obras de referência para todos os servidores da Instituição Militar em Portugal. A sua posterior assimilação pelos militares (e em especial pelos quadros superiores), quer no âmbito da FEL, quer no da formação em geral, contribuirá seguramente para o desenvolvimento do carácter, da auto-confiança e da auto-estima dos futuros comandantes, que se pretendem verdadeiros líderes.



Apêndice C

Níveis de liderança militar

Portugal (1)	EUA	Canadá	Espanha	França
Individual (IESM): Incide o esforço no desenvolvimento de competências pessoais de liderança, através do estudo dos elementos-chave do processo de liderança de nível individual.	Directo: É a liderança de primeira linha. Por escalões, da Esquadra ao Batalhão. Em termos de formação, desde a inicial até ao posto de Capitão. Influenciam os subordinados directamente e através deles a organização.	Liderando as Pessoas: Nos postos baixos e médios. Interação face a face. Corresponde aos níveis tático e operacional de comando e acção. Liderança directa. (habilidades; aptidões; motivação; percepções; necessidades e valores; personalidade).	Directo: A maioria das situações e postos. Caracteriza-se pelo trato directo, estreito e contínuo do líder com os subordinados que deve conhecer em pormenor. Ambiente menos complexo e incerto.	Individual: As relações normais entre comandantes e subordinados até ao nível Companhia.
Grupal (IESM): O foco centra-se no desenvolvimento de competências grupais de liderança, através do estudo dos elementos-chave do processo de liderança na organização.	Organizacional (no USAWC) ou Operacional (FM 6-22): Liderança de centenas a milhares de pessoas, de modo mais indirecto e através de vários níveis. Ambiente mais incerto e complexo. Estabelecem políticas e o clima organizacional. Por escalões, da Brigada ao Corpo de Exército. Em termos de formação ao nível intermédio. Ambiente mais complexo e incerto.	Liderando a Instituição: Nos postos mais elevados. Corresponde aos níveis militar-estratégico e nacional-estratégico de comando e acção. Liderança indirecta. Maior responsabilidade e autoridade. (estrutura das unidades; liderança de grupo; coesão; comunicação; clima; requisitos unidade).	Executivo: Militares com não menos de 20 anos de serviço (oficial superior). Relação menos directa entre superior e subordinado como consequência da dispersão e do número. Horizonte temporal mais vasto e visão mais global da organização. Maior complexidade dos assuntos. Importante a confiança e a delegação.	Tático: As relações acima de Companhia em que existem menos relações directas.
Estratégico (IESM): O objectivo passa pelo desenvolvimento de competências estratégicas de liderança ao nível da organização, tendo por base a ambiguidade, complexidade e sobrecarga informacional.	Estratégico: Militares e civis que são catalisadores de mudança e transformação. Por escalões, Divisão Corpo e funções de cariz político. Responsáveis (oficiais gerais) por organizações mais complexas, com milhares de pessoas. Em termos de formação, no USAWC (oficiais superiores e oficiais gerais).		Estratégico: Profissionais de maior experiência e competência. Capacidade comprovadas de visão, de gestão de confiança, de decisão, de adaptabilidade e de comunicação.	Estratégico: As relações a níveis superiores, em que a visão de futuro é determinante. Mais visão, confiança, decisão, adaptabilidade e comunicação.

(1) Considerados por Vieira (2006) e Afonso (2011), os seguintes níveis de liderança militar: tático (liderança directa ou pessoal, de primeira linha, de escalão até Batalhão); operacional (planos de médio e longo prazo, de Batalhão a Brigada, OCAD); estratégico (gestores de topo, estados-maiores dos três Ramos e EMGFA).



Apêndice D

Modelos de formação em liderança nas FFAAP e de países aliados

Variáveis	Portugal	EUA	Canadá	Espanha	França
Organização	Existe uma estrutura de formação e instrução em cada Ramo das FFAAP (OCAD), o qual enquadra a FEL. Não existem órgãos específicos de liderança nos EESPM (IESM, EN, AM, AFA).	Existe uma estrutura de formação e instrução em cada Ramo (TRADOC no Exército), que enquadra a FEL. Todos os estabelecimentos de ESM dispõem de departamentos e centros de estudos e/ou investigação específicos de liderança.	Existe um <i>Canadian Forces Leadership Institute</i> (CFLI), na <i>Canadian Defense Academy</i> (CDA), ao nível das FFAA.	Existe uma estrutura de formação e instrução em cada Ramo, que enquadra a FEL. No CESEDEN existe um departamento em organização e liderança.	Existe uma estrutura de formação e instrução em cada Ramo, que enquadra a FEL. Não existem órgãos específicos de liderança nos estabelecimentos de ESM.
Formação	Na formação inicial, a FEL é descentralizada nos diferentes EESPM, mas também ao nível das Escolas Práticas e Centros de Formação. Na formação contínua, a FEL tem lugar no IESM, de forma integrada. Está em fase de aprovação um mestrado em “liderança – pessoas e organizações” (proposto em sede de CESM, pela AM). Três níveis de liderança no IESM: individual; grupal; estratégico.	Na formação inicial, a FEL é descentralizada nas várias “academias” (ensino) e nas escolas e centros de formação (instrução e treino). Na formação contínua, é descentralizada nos vários “institutos superiores” dos Ramos. Três níveis de liderança: directo; organizacional; e estratégico.	Na formação inicial e na contínua, a FEL é centralizada na CDA. Dois níveis de liderança: liderando pessoas (directa, nível tático e operacional); liderando a instituição (indirecta, nível estratégico, escalões mais elevados).	Na formação inicial, a FEL é descentralizada nas diferentes “academias” (ensino). Não existem cursos específicos sobre liderança. Na formação contínua, a FEL está incluída no CPM, no CUEMFA e no CADCOG. Três níveis de liderança: directo; executivo e estratégico.	Na formação inicial, a FEL é descentralizada nas várias “academias” (ensino). Na formação contínua, a FEL é descentralizada na <i>École Militaire</i> em Paris. Três níveis de liderança: individual; tático; e estratégico.
Doutrina	Não existe doutrina. Existem algumas publicações sobre “liderança militar”, que constituem referência bibliográfica para os EESPM.	Existe doutrina (casos do FM 6-22 e do AFDD-1), diferenciada nos Ramos e nos EESPM das FFAA (onde se destacam os valores e os níveis de liderança – estratégico no AWC). A doutrina é integrada e concertada entre os Ramos.	Existe doutrina conjunta e especialmente cuidada. Esta é elaborada no CFLI/CDA e difundida a todas as CF (dois manuais: <i>Leadership in the CF</i> e <i>The Profession of Arms</i>).	Não existe doutrina. Existem manuais, mas por Ramos e escolas de formação.	Não existe doutrina. Existem manuais, mas por Ramos e escolas de formação.
Formação de Formadores	Descentralizada nos Ramos das FFAA e nas diferentes instituições ligadas à formação.	Descentralizada nos Ramos das FFAA e nas diferentes instituições ligadas à	Centralizada no CFLI.	Descentralizada nos Ramos das FFAA e nas diferentes instituições ligadas à	Descentralizada nos Ramos das FFAA e nas diferentes instituições



Variáveis	Portugal	EUA	Canadá	Espanha	França
		formação.		formação.	ligadas à formação.
Investigação	Descentralizada ao nível dos Ramos das FFAA e em particular em centros de investigação dos diferentes EESPM (CISDI, CINAV, CINAMIL, CIAFA), mas também nos centros de psicologia. Maioritariamente desenvolvida por oficiais com funções docentes e/ou em processo de formação nas universidades (mestrados e doutoramentos).	Descentralizada nos Ramos das FFAA e em particular em centros de investigação dos diferentes estabelecimentos de ESM (caso do <i>Center for Strategic Leadership no Army War College</i>).	Centralizada no CFLI.	Descentralizada nos Ramos e mais recentemente no CESEDEN (com linha de investigação específica).	Descentralizada nos Ramos das FFAA e em particular em centros de investigação dos diferentes estabelecimentos de ESM. Criação recente do IRSEM.
Cooperação	Através dos diferentes EESPM, com institutos e universidades em Portugal e com pares no estrangeiro (EUA e Reino Unido), sobretudo nas áreas da formação (cursos específicos de liderança), da investigação e da formação de formadores.	Apesar do peso considerável da liderança militar, sustentada no contexto militar e nas lições aprendidas, existe cooperação com universidades, <i>think thank</i> e centros de investigação civis (caso da <i>RAND corporation</i>).	Através do CFLI, com a comunidade académica e inclusivamente com agências não governamentais. São ministrados cursos de liderança a quadros superiores canadianos.	Através do CESEDEN, com a sociedade civil (em especial com universidades públicas e privadas).	Através do IRSEM, com universidades, <i>think thank</i> e centros de investigação.



Apêndice E

Entrevista sobre formação em liderança nas FFAAP

Objectivo: Obter dados que permitam construir “uma percepção” sobre a FEL nas FFAAP, a partir de uma amostra de oficiais com elevada experiência e competência, preferencialmente no desempenho de funções relacionadas com a formação.

Amostra: A população destas entrevistas é constituída por 36 oficiais das FFAAP (10 da Marinha, 19 do Exército e sete da Força Aérea), enquadrados em dois grupos distintos: A - 11 oficiais gerais³⁴, com responsabilidades directas na área da formação nos três Ramos das FFAAP (quatro da Marinha, cinco do Exército e dois da Força Aérea); B - 25 Capitães-de-Mar-e-Guerra e Coronéis do CPOG 2010/11 (seis da Marinha, 14 do Exército e cinco da Força Aérea)³⁵.

Metodologia: A entrevista foi realizada nos respectivos postos de trabalho, a 10 dos 12 oficiais gerais, e aos restantes oficiais via e-mail. Consta de cinco questões abertas, que permitem uma análise parcial, a ser explorada no âmbito do TII como suporte das diferentes questões derivadas.

1.O actual sistema politico internacional (incerto, volátil e perigoso) tem implicado o crescendo de novas missões (decorrentes de novas ameaças, riscos e desafios) às diferentes Forças Armadas (FFAA). Indique até três novas competências, decorrentes do novo paradigma da segurança e defesa, atribuíveis aos oficiais das FFAAP (e enquadráveis num perfil macro do Oficial).

Resultados: O conjunto dos entrevistados destacou que, para fazer face aos novos desafios, deverão ser desenvolvidas, com especial acuidade, as seguintes competências: a multiculturalidade³⁶ (26%); a capacidade de antecipação (21%); a comunicação (18%), e depois com 15% cada, a visão estratégica, a inteligência emocional³⁷ e o domínio de línguas estrangeiras.

2.Os diferentes modelos teóricos de desenvolvimento da liderança (dos traços e competências, comportamental, contingencial/situacional, carismático, transformacional e outros) são adequados ao contexto militar? Justifique a sua afirmação.

Resultados: A maioria dos entrevistados (67%) considerou que os diferentes

³⁴ Inclui cinco Vice-Almirante/Tenente-General e seis Contra-Almirante/Major-General, ligados directa ou indirectamente à formação nas FFAA, a saber: Presidente do Conselho do Ensino Superior Militar (Vice-Almirante); Director do IESM (Vice-Almirante); Comandantes da EN (Contra-Almirante), da AM (Tenente-General) e da AFA (Major-General); 2º Comandante da AM (Major-General e ex-Director da Formação do Exército); Director do Serviço de Formação da Marinha (Contra-Almirante); Comandante da Instrução e Doutrina do Exército (Tenente-General); Director da Formação do Exército (Major-General); Comandante da Formação e Instrução da Força Aérea (Tenente-General, actualmente General CEMFA) e ex-Director da Doutrina do Exército (Major-General, actualmente Chefe da Divisão de Cooperação e Segurança Regional do Estado-Maior Militar Internacional da NATO).

³⁵ O CPOG 2010/2011 inclui ainda cinco oficiais de países amigos: um Capitão-de-Mar-e-Guerra da Marinha do Brasil, um Coronel da Força Aérea do Brasil, um Coronel do Exército de Moçambique, um Coronel da Força Aérea de Moçambique e um Coronel das FFAA de Timor Leste. As entrevistas que gentilmente emprestaram parte do seu tempo e saber, não foram aqui incluídas, mas fazem parte do património deste TII (todas as entrevistas realizadas no âmbito deste TII fazem parte de um DVD na posse do autor).

³⁶ Constitui uma competência secundária, que inclui a cultura, a língua, a comunicação, a diplomacia, a flexibilidade cognitiva, etc.

³⁷ É uma aptidão que pode ser treinada, composta por quatro grandes componentes: percepção, facilitação, compreensão e gestão de emoções. (Mayer & Salovey, 1997, *apud* Afonso, 2011: 76).



modelos teóricos de desenvolvimento da liderança são suficientes e adequados ao contexto militar. Cerca de 17% dos entrevistados consideraram que os modelos não são adequados ao contexto militar, sendo necessário desenvolver trabalho adicional de pesquisa, quer a nível nacional, quer no âmbito de países aliados e amigos. Cerca de 17% não responderam a esta questão.

3. Ao longo da sua vida militar qual a situação mais crítica pela qual passou como líder? Indique o local, a sua função, a situação concreta (resumida) e os ensinamentos para a liderança (Base Aérea 14, Comandante da Base, Levantamento de Rancho, Liderança Democrática, sustentada na confiança e em X).

Resultados: Em face do apelo às situações mais exigentes em termos de liderança, a grande maioria dos entrevistados (94%) considerou situações relacionadas directamente com o desempenho de funções de comando e direcção (desde navio/companhia/esquadra a regimento/base/oficinas). As referidas situações tiveram relação directa com a gestão de pessoas (86%). Entre as diferentes situações com pessoal, 19,4 % tiveram lugar em operações (maioritariamente no exterior) e 17% em exercícios. Por outro lado, em 22,2 % dessas situações houve feridos ou mortos. A maioria das situações foi descrita com particular emoção, constituindo uma mais-valia, que poderá ser trabalhada inclusivamente ao nível de um manual de liderança das FFAAP (à semelhança do FM 6-22).

4. Considera que a formação em liderança de que foi alvo na Instituição Militar (desde a “formação inicial” à “formação contínua”) foi suficiente e adequada para um desempenho eficaz e eficiente como Oficial? Fruto da sua experiência pessoal, que sugestões, de âmbito geral, nos poderia legar?

Resultados: Cerca de 47% considerou que a FEL foi suficiente e desadequada (e 42% que foi insuficiente e adequada). São claramente identificáveis grupos de respostas relacionados com os Ramos: na FA e na Marinha, a maioria dos entrevistados considerou que a FEL foi suficiente e adequada, em especial na formação inicial; no Exército, a maioria considerou que a FEL terá sido desadequada. Entre as sugestões destacam-se: necessidade de reforçar a componente prática, de integrar a formação inicial com a contínua e de incluir estudos de casos (aproveitando experiências de vida).

5. Como encararia a criação de um Centro de Liderança das FFAAP, que fosse responsável pela investigação e pela coordenação da formação (inclusivamente pela doutrina e “formação de formadores”), acautelando a especificidade dos Ramos, particularmente ao nível da execução? Em caso favorável, a que nível de decisão o colocaria?

Resultados: Cerca de 39% concordam com a criação de um centro de liderança nas FFAAP e 33% discordam totalmente. Outros 22% concordam, mas com reservas, em face da falta de informação disponível. Cerca de 42% consideraram que a sua localização deveria ter lugar no IESM (dependência do CEMGFA), enquanto 17% dos entrevistados consideraram que deveria ter lugar nos Ramos. Foram sublinhadas as seguintes preocupações: necessidade de se respeitar a especificidade dos Ramos; que a doutrina e a formação de formadores deveriam ter lugar no IESM; que existem dúvidas quanto à oportunidade da criação do centro de liderança, em face das limitações de “massa crítica” e das relações (ainda) complexas entre todos os actores da FEL nas FFAAP; indiscutível e incontornável a criação de um centro de excelência em liderança das FFAAP.



Apêndice F

Vectores e Subsídios

Vector	Modelo (variáveis)	Subsídios
Análise (lacunas)	Organização	Inexistente.
	Formação	Diversificada na formação inicial (EESPM). Integrada na formação contínua (IESM).
	Doutrina	Inexistente.
	F. Formadores	Discricionária e diversificada.
	Investigação	Reduzidos projectos ligados à liderança.
	Cooperação	Pontual, pelos EESPM e centros de formação (sobretudo com universidades), e sem integração ao nível das FFAAP.
Percepções	Organização	Inexistente. Criar centros de liderança no IESM e/ou nos Ramos.
	Formação	Insuficiente e desadequada. Desenvolver as seguintes competências: multiculturalidade, capacidade de antecipação, comunicação, visão estratégica, inteligência emocional e o domínio das línguas estrangeiras.
	Doutrina	Inexistente. Deveria existir, ao nível conjunto (EMGFA) e dos Ramos.
	F. Formadores	Limitada. Idealmente centralizada no IESM (dependência CEMGFA).
	Investigação	Reduzida. Idealmente nos (ou num) centros de investigação.
	Cooperação	Pontual. Preferencialmente entre todos os actores da FEL.
Desafios do Futuro	Organização	Centralizada, para fazer face à volatilidade, instabilidade e insegurança.
	Formação	Adaptada aos ambientes adversos (líderes mais “ágeis, versáteis e criativos”). Criação de grupos de trabalho com psicólogos, professores, investigadores, comandantes e gestores da formação.
	Doutrina	Conjunta e dos Ramos.
	F. Formadores	Centralizada, cuidada e exigente.
	Investigação	Em contexto militar e que suporte a renovação da FEL.
	Cooperação	Entre todos os actores da FEL nas FFAA, mas também com outros actores externos.
Comparação (Países Aliados)	Organização	Centros específicos de liderança nos EESPM (nível FFAA no Canadá e dos Ramos nos EUA).
	Formação	Existência de dois (Canadá) ou três níveis de liderança (EUA, Espanha e França). Formação inicial com nível individual e formação contínua com níveis operacional e estratégico. Canadá com Academia das FFAA.
	Doutrina	Canadá e EUA com doutrina de nível FFAA e Ramos.
	F. Formadores	Centralizada no Canadá e nos EUA.
	Investigação	Com centros específicos de investigação em liderança no Canadá e nos EUA.
	Cooperação	Com pares, mas também com universidades, think tank e centros de estudos.



Apêndice G

Novos Órgãos de Liderança para as FFAAP

IESM³⁸

-“Centro de Liderança Estratégica das Forças Armadas” (CLEFA), na dependência do CISDI.

Missão: Planejar, programar e avaliar o desenvolvimento da liderança estratégica nas FFAAP, assegurando a investigação científica (prioridade para a liderança estratégica), colaborando na aprovação de doutrina conjunta (em coordenação com a DIPLAEM/EMGFA e CL dos Ramos), editando publicações, elaborando pareceres, e coordenando a formação de formadores em liderança nas FFAAP e a realização de seminários, colóquios e outros eventos associados à liderança nas FFAAP.

EN, AM, AFA

-“Gabinete de Comando e Liderança”, no Corpo de Alunos (GCL no CAL)³⁹;

-Linhas de investigação em liderança, nos centros de investigação respectivos;

Actividades: Formação (CAL e Direcção de Ensino) e investigação (CINAV na EN, CINAMIL na AM, e CIAFA na AFA).

Ramos das FFAAP⁴⁰

-Centro de Liderança da Marinha (CLM – EN, CINAV, Escola de Fuzileiros, GPM e DSF/SSP);

-Centro de Liderança do Exército (CLE – AM, CINAMIL, U/E/O⁴¹, CPAE e CID);

-Centro de Liderança da Força Aérea (CLFA – AFA, CIAFA, U/E/O, CPSIFA e CIFFA).

Os três CL estão localizados nos EESPUM dos Ramos e articulados funcionalmente com as restantes U/E/O (que indigitam delegados).

Actividades: Coordenação da formação em liderança nos Ramos; contribuição para a doutrina em liderança do Ramo (e conjunta, em articulação funcional com o CLEFA e a DIPLAEM); investigação (com prioridade para a liderança individual e grupal).

Ligações Funcionais (entidade primariamente responsável e colaboração)

Doutrina Conjunta: DIPLAEM (CLEFA, CLM, CLE, CLFA);

Formação (Ensino) em liderança: DGPRM/MDN [CESM], IESM, EN, AM, AFA;

Formação de Formadores: IESM/CLEFA (EN/CLM, AM/CLE, AFA/CLFA);

Investigação: CISDI/CLEFA (liderança estratégica); CINAV/CLM, CINAMIL/CLE e CIAFA/CLFA (liderança individual e grupal).

³⁸ Idealmente deveria ainda ser criada uma “Área de Ensino de Comando, Liderança e Gestão” (AECLG – em substituição da actual “Área de Ensino de Administração”), no Departamento de Ensino. Por outro lado, poderá ser criado um “Núcleo de Estudos de Liderança” (NEL), no Centro de Investigação de Segurança e Defesa (CISDI), caso o CLEFA seja incluído na directa dependência do Director do IESM.

³⁹ A AM dispõe de um “Grupo Disciplinar de Comando e Estratégia Militar” no “Departamento de Ciências e Tecnologia Militares”. A AFA dispõe de um “Grupo Disciplinar de Comando e Liderança”, na dependência do “Departamento de Ciências Militares”.

⁴⁰ Incluem como OCAD’s ligados à formação: Direcção do Serviço de Formação (DSF)/Superintendência dos Serviços do Pessoal da Marinha(SSP); Comando de Instrução e Doutrina do Exército (CID); Comando da Instrução e Formação da Força Aérea (CIFFA).

⁴¹ Que pode incluir, entre outras, as Unidades de Tropas Especiais (UTE): o Centro de Tropas Comando (Carregueira), o Centro de Tropas Especiais (Lamego) ou a Escola de Tropas Pára-Quedistas (Tancos). Todas estas UTE fazem parte da Brigada de Reacção Rápida (Tancos).